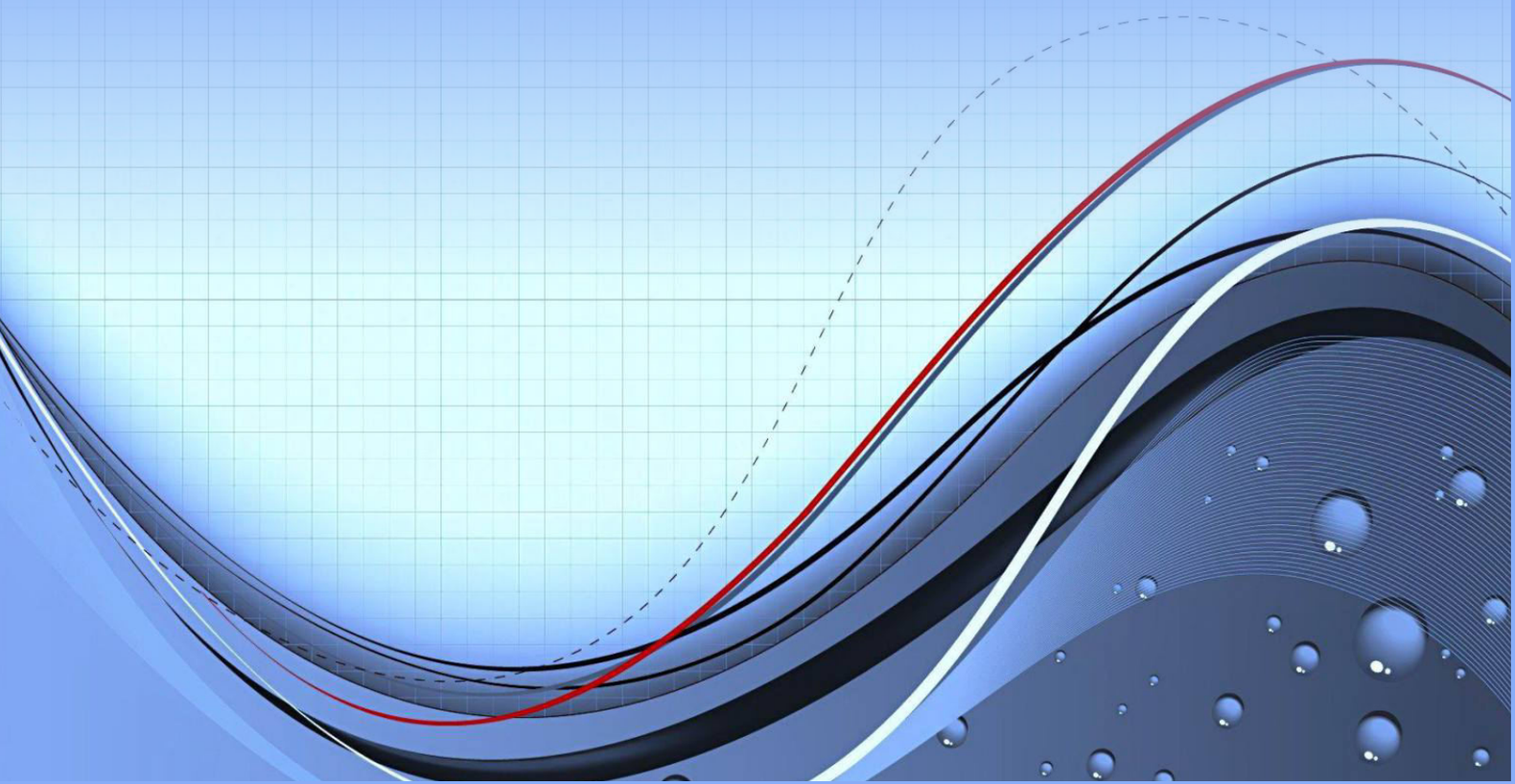
Oana Adriana Gică

PROCESUL MANAGEMENTULUI STRATEGIC ÎN ÎNTREPRINDERILE MICI ȘI MIJLOCII



Presa Universitară Clujeană

OANA ADRIANA GICĂ

PROCESUL MANAGEMENTULUI STRATEGIC ÎN ÎNTREPRINDERILE MICI ŞI MIJLOCII

OANA ADRIANA GICĂ

PROCESUL MANAGEMENTULUI STRATEGIC ÎN ÎNTREPRINDERILE MICI ŞI MIJLOCII

PRESA UNIVERSITARĂ CLUJEANĂ

2015

Referenți științifici:

Prof. univ. dr. Mihai Naghi
Prof. univ. dr. hc. hc. hc. Gheorghe Gheorghe Ionescu
Prof. univ. dr. ing. ec. Ioan Abrudan
Prof. univ. dr. Ioan Lazăr

ISBN 978-973-595-863-3

© 2015 Autoarea volumului. Toate drepturile rezervate. Reproducerea integrală sau parțială a textului, prin orice mijloace, fără acordul autoarei, este interzisă şi se pedepseşte conform legii.

Universitatea Babeş-Bolyai
Presa Universitară Clujeană
Director: Codruța Săcelean
Str. Hasdeu nr. 51
400371 Cluj-Napoca, România
Tel./Fax: (+40)-264-597.401
E-mail: editura@editura.ubbcluj.ro
http://www.editura.ubbcluj.ro/

CUPRINS

Lista figurilor 8
Lista tabelelor 9
Lista graficelor 12
Introducere 13
CAP. 1. PROCESUL DE MANAGEMENT STRATEGIC 15
1.1. Delimitări conceptuale 15
1.1.1. Conceptul de strategie 15
1.1.2. Conceptul de planificare strategică 18
1.1.3.Conceptul de management strategic 19
1.1.4 Relaţia strategie - planificare strategică - management strategic 20
1.1.5. Planificarea şi gândirea strategică 23
1.2. Conţinutul procesului de management strategic 25
1.2.1. Modele de abordare ale procesului managementului strategic 25
1.2.2. Managementul strategic – proces dinamic 26
1.2.3. Modele ale procesului de management strategic 27
1.3. Avantajele managementului strategic 30
Concluzii 32
CAP. 2. PARTICULARITĂŢILE STRATEGIEI ŞI MANAGEMENTULUI ÎN ÎNTREPRINDERILE MICI ŞI MIJLOCII 34
2.1. Rolul întreprinderilor mici şi mijlocii în economie 34
2.2. Caracteristici distinctive ale existenţei întreprinderilor mici şi mijlocii 35
2.3. Funcţiile managementului în întreprinderile mici şi mijlocii 38
2.3.1. Funcţia de previziune - planificare 38
2.3.2. Funcţia de organizare 38
2.3.3. Funcţia de antrenare 39
2.3.4. Funcţia de coordonare 40
2.3.5. Funcţia de control – evaluare 40
2.4. Particularităţile strategiei şi managementului strategic în IMM-uri 41
Concluzii 45
CAP. 3. ANALIZA STRATEGICĂ 48
3.1. Analiza mediului extern 48
3.1.1. Analiza mediului înconjurător general – analiza PEST 48
3.1.2. Analiza situaţiei industriei şi a atractivităţii acesteia 51
3.1.3. Analiza competiţiei 54
3.2. Analiza mediului intern 57
3.2.1. Viziunea bazată pe resurse a firmei 58
3.2.2. Identificarea competenţelor esenţiale 61
3.2.3 Capabilităţi organizaţionale distinctive 61
3.3. Analiza SWOT 62
3.4. Analiza lanţului valorii 64
Concluzii 66
CAP. 4. PROCESUL DE FORMULARE A STRATEGIEI 68
4.1.Importanţa formulării strategiei 68

4.2. Formularea eficientă a strategiei ... 68
4.3. Viziunea şi misiunea ... 70
4.4. Obiectivele ... 72
4.5. Identificarea alternativei strategice ... 73
4.5.1. Factorii determinaţi ai opţiunii strategice ... 73
4.5.2. Conţinutul strategiei ... 75
4.5.3. Tipologia strategiilor ... 77
4.5.3.1. Strategii la nivelul afacerilor ... 77
4.5.3.2 .Strategii la nivelul firmei ... 80
Concluzii ... 89
CAP. 5. IMPLEMENTAREA STRATEGIEI ... 93
5.1. Importanţa şi scopul implementării strategiei ... 93
5.2. Cadrul de implementare a strategiei ... 94
5.3. Factorii cheie de succes în implementarea strategiei ... 96
5.3.1. Cultura ... 96
5.3.2. Organizaţia ... 97
5.3.3. Resursa umană ... 97
5.3.4. Sisteme şi instrumente de control ... 98
5.4. Etapele implementării strategiei ... 99
5.4.1. Pre-implementarea ... 99
5.4.2. Organizarea efortului de implementare ... 100
5.4.3. Managementul continuu al procesului de implementare ... 101
5.4.4. Maximizarea performanţelor inter-funcţionale ... 102
5.5. Gestionarea schimbărilor la nivelul firmei ... 103
5.5.1. Schimbări ale proceselor şi sistemelor ... 103
5.5.2. Schimbări în cultură ... 104
5.5.3. Schimbări în structura organizaţională ... 106
Concluzii ... 109
CAP. 6. CONTROLUL ŞI EVALUAREA STRATEGIEI ... 111
6.1. Controlul şi evaluarea strategiei: element al procesului de management strategic ... 111
6.2. Evaluarea strategiei ... 112
6.3. Criteriile de evaluare a strategiei ... 112
6.3.1. Criterii calitative de evaluare ... 113
6.3.2.Criterii cantitative de evaluare ... 114
6.4. Modelul 7S ... 116
6.5. Controlul strategiei ... 117
6.5.1. Stabilirea standardelor ... 118
6.5.2. Măsurarea performanţelor ... 118
6.5.3. Corectarea şi actualizarea programelor ... 118
6.6. Benchmarking - instrument de control strategic ... 119
6.7. Balanced Scorecard –sistem de management strategic ... 120
Concluzii ... 125
CAP. 7. CERCETARE EXPLORATORIE EMPIRICĂ PRIVIND STADIUL APLICĂRII MANAGEMENTULUI STRATEGIC ÎN IMM-URILE DIN REGIUNEA NORD-VEST ŞI IMPLICAŢIILE SALE ASUPRA PERFORMANŢEI ... 127
7.1. Metodologia cercetării ... 127

7.1.1.Problema de cercetare 127
7.1.2.Obiectivele cercetării 128
7.1.3. Metoda de cercetare şi instrumentul de culegere a datelor 129
7.1.4. Caracteristicile eşantionului investigat 132
7.1.5. Metode utilizate pentru analiza datelor colectate 134
7.1.5.1. Testul Anova (analiza de varianţă unifactorială) 135
7.1.5.2. Testul Hi-pătrat 135
7.1.5.3. Coeficientul de corelaţie simplă Pearson 136
7.1.5.4. Coeficientul de corelaţie a rangurilor Spearman 137
7.2. Rezultatele studiului empiric 137
7.2.1. Stadiul aplicării managementul strategic 137
7.2.1.1. Aspecte generale privind activităţile de planificare strategică 137
7.2.1.2. Activităţi specifice managementului strategic derulate de către IMM-uri 154
7.2.2. Influenţa planificării strategice asupra performanţei IMM-urilor 206
Concluzii 209
CONCLUZII GENERALE 214
Limite şi direcţii viitoare ale cercetării 218
Bibliografie 219
ANEXE 227
Anexa 1. Chestionar privind stadiul activităţilor de planificare strategică în rândul IMM-urilor 227

Lista figurilor

Fig. nr. 1.1 *Componentele procesului de management strategic* 22
Fig. nr. 1.2 *Gândirea şi planificarea strategică* 24
Fig. nr. 1.3 *Un proces dinamic de management strategic* 29
Fig. nr. 3.1 *Cele cinci forţe competitive care determină profitabilitatea industriei* 54
Fig. nr. 3.2 *Avantajul competitiv de durată şi viziunea privind resursele* 60
Fig. nr. 3.3 *Matricea „Ameninţări, Oportunităţi, Puncte forte, Puncte slabe”* 63
Fig. nr. 3.4 *Lanţul valorii* 65
Fig. nr. 4.1 *Conţinutul strategiei - legătura între idei şi acţiune* 75
Fig. nr. 5.1 *Implementarea strategiei - element al managementului strategic* 94
Fig. nr. 5.2 *Aspecte administrative în implementarea strategiei* 95
Fig. nr. 5.3 *Etapele implementării strategiei* 99
Fig. nr. 6.1 *Procesul de evaluare şi control* 111
Fig. nr. 6.2 *Criterii de evaluare a strategiei* 115
Fig. nr. 6.3 *Modelul 7S (McKinsey) pentru evaluarea strategiei* 117
Fig. nr. 6.4 *Balanced Scorecard- cadru de acţiune strategică* 121
Fig. nr. 7.1 *O reprezentare a ipotezelor privind legătura planificare strategică-performanţă* 206

Lista tabelelor

Tabel 2.1 *Definirea IMM-urilor* 34
Tabel 3.1 *Elementele principale ale analizei PEST* 50
Tabel 7.1 *Structura eşantionului în funcţie de domeniul de activitate şi dimensiunea firmei* 133
Tabel 7.2 *Derularea activităţilor de planificare în cadrul IMM-urilor în funcţie de caracteristicile firmelor* 138
Tabel 7.3 *Legătura dintre caracteristicile IMM-urilor şi desfăşurarea activităţilor de planificare* 139
Tabel 7.4 *Elaborarea planurilor strategice într-o formă scrisă în funcţie de caracteristicile firmelor* 140
Tabel 7.5 *Legătura dintre caracteristicile IMM-urilor şi elaborarea într-o formă scrisă a planurilor strategice* 141
Tabel 7.6 *Orizontul de timp al planurilor strategice în funcţie de caracteristicile firmelor* 142
Tabel 7.7 *Legătura dintre caracteristicile IMM-urilor şi orizontul de timp al planurilor* 143
Tabel 7.8 *Legătura între domeniul de activitate şi orizontul de timp al planurilor* 143
Tabel 7.9 *Intervalul de timp al utilizării planurilor scrise* 144
Tabel 7.10 *Experienţa medie în utilizarea planurilor scrise în funcţie de domeniul de activitate* 144
Tabel 7.11 *Experienţa în utilizarea planurilor scrise în funcţie de caracteristicile firmelor* 145
Tabel 7.12 *Legătura dintre experienţa în utilizarea planurilor scrise şi caracteristicile firmelor* 145
Tabel 7.13 *Implicarea consultanţilor în dezvoltarea planurilor strategie în funcţie de caracteristicile firmelor* 146
Tabel 7.14 *Legătura între implicarea consultanţilor în dezvoltarea planurilor strategice şi caracteristicile firmelor* 147
Tabel 7.15 *Implicarea consultanţilor în dezvoltarea planurilor strategice în funcţie de dimensiunea firmei* 147
Tabel 7.16 *Corelaţia între indicatorul agregat al planificării strategice şi caracteristicile firmelor* 148
Tabel 7.17 *Legătura între utilizarea unor planuri scrise şi indicatorul agregat al planificării strategice* 148
Tabel 7.18 *Legătura între utilizarea consultanţilor şi planificarea strategică* 148
Tabel 7.19 *Utilizarea instrumentelor strategice în funcţie de caracteristicile firmelor (%)* 150
Tabel 7.20 *Corelaţia dintre dimensiunea firmei şi utilizarea instrumentelor strategice* 151
Tabel 7.21 *Corelaţia între domeniul de activitate comerţ şi utilizarea scenariilor* 152
Tabel 7.22 *Corelaţia între vechimea firmei şi utilizarea scenariilor* 152
Tabel 7.23 *Corelaţia între vechimea firmei şi utilizarea analizei SWOT* 152
Tabel 7.24 *Corelaţia dintre domeniul de activitate şi utilizarea instrumentelor strategice* 153
Tabel 7.25 *Utilizarea analizei SWOT în firmele mijlocii* 153
Tabel 7.26 *Utilizarea scenariilor în firmele mijlocii* 153
Tabel 7.27 *Corelaţia dintre vechimea firmei şi utilizarea instrumentelor strategice* 154
Tabel 7.28 *Utilizarea analizei SWOT în microîntreprinderi* 154
Tabel 7.29 *Corelaţia dintre formularea misiunii şi caracteristicile firmei* 156
Tabel 7.30 *Aprecierile privind misiunea şi valorile firmei în funcţie de domeniul de activitate* .. 158
Tabel 7.31 *Aprecierile privind misiunea şi valorile firmei în funcţie de dimensiune* 158
Tabel 7.32 *Aprecierile privind misiunea şi valorile firmei în funcţie de vechimea firmei* 159

Tabel 7.33 *Legătura între caracteristicile firmei şi gradul de cunoaştere al misiunii, al valorilor şi al influenţei valorilor asupra comportamentului angajaţilor* 160
Tabel 7.34 *Legătura între buna comunicare internă şi gradul de cunoaştere al misiunii, al valorilor şi al influenţei valorilor asupra comportamentului angajaţilor* 160
Tabel 7.35 *Intensitatea legăturii dintre buna comunicare internă şi gradul de cunoaştere al misiunii, al valorilor şi al influenţei valorilor asupra comportamentului angajaţilor* 160
Tabel 7.36 *Aprecierile privind obiectivele în funcţie de domeniul de activitate* 161
Tabel 7.37 *Aprecierile privind obiectivele în funcţie de dimensiunea firmei* 162
Tabel 7.38 *Aprecierile privind obiectivele în funcţie de vechimea firmei* 162
Tabel 7.39 *Legătura dintre aprecierile privind obiectivele şi caracteristicile firmei* 163
Tabel 7.40 *Legătura dintre obiectivele generale şi caracteristicile firmei* 164
Tabel 7.41 *Legătura dintre obiectivele generale şi dimensiunea şi domeniul de activitate al firmei* 164
Tabel 7.42 *Domeniile pentru care au fost stabilite obiective în funcţie de caracteristicile firmelor* 165
Tabel 7.43 *Corelaţia între dimensiunea firmei şi obiectivele stabilite* 166
Tabel 7.44 *Corelaţia între domeniul de activitate şi obiectivele stabilite* 166
Tabel 7.45 *Corelaţia între experienţa firmei şi obiectivele stabilite* 167
Tabel 7.46 *Legătura dintre gradul de îndeplinire al obiectivelor şi caracteristicile firmei* 169
Tabel 7.47 *Factorii care influenţează gradul de îndeplinire al obiectivelor firmei* 169
Tabel 7.48 *Priorităţile IMM-urilor în funcţie de vechimea firmei* 172
Tabel 7.49 *Legătura dintre priorităţile IMM-urilor şi vechimea firmei* 172
Tabel 7.50 *Priorităţile IMM-urilor în funcţie domeniul de activitate* 173
Tabel 7.51 *Legătura dintre priorităţile IMM-urilor şi domeniul de activitate* 174
Tabel 7.52 *Priorităţile IMM-urilor în funcţie dimensiunea firmei* 175
Tabel 7.53 *Corelaţia între dimensiunea firmei şi priorităţile stabilite* 175
Tabel 7.54 *Aprecierile privind punctele forte şi slabe în funcţie de domeniul de activitate* 177
Tabel 7.55 *Aprecierile privind punctele forte şi slabe în funcţie de dimensiunea firmei* 178
Tabel 7.56 *Aprecierile privind punctele forte şi slabe în funcţie de vechimea firmei* 178
Tabel 7.57 *Corelaţia dintre aprecierile privind punctele forte şi slabe şi caracteristicile firmei* 179
Tabel 7.58 *Factorii externi de influenţă în funcţie de domeniul de activitate* 180
Tabel 7.59 *Factorii externi de influenţă în funcţie de dimensiunea firmei* 180
Tabel 7.60 *Factorii externi de influenţă în funcţie de vechimea firmei* 181
Tabel 7.61 *Corelaţia dintre domeniul de activitate şi factorii externi de influenţă* 182
Tabel 7.62 *Corelaţia dintre dimensiunea firmei şi factorii externi de influenţă* 183
Tabel 7.63 *Corelaţia dintre vechimea firmei şi factorii externi de influenţă* 183
Tabel 7.64 *Aprecierile privind oportunităţile, ameninţările, clienţii şi concurenţii în funcţie de domeniul de activitate* 188
Tabel 7.65 *Aprecierile privind oportunităţile, ameninţările, clienţii şi concurenţii în funcţie de dimensiunea firmei* 190
Tabel 7.66 *Aprecierile privind oportunităţile, ameninţările, clienţii şi concurenţii în funcţie de vechimea firmei* 192
Tabel 7.67 *Corelaţia dintre caracteristicile firmei şi aprecierile privind oportunităţile, ameninţările, clienţii şi concurenţii* 193
Tabel 7.68 *Aprecierile privind procesul de selectare a strategiei în funcţie de domeniul de activitate* 195

Tabel 7.69 *Aprecierile privind procesul de selectare a strategiei în funcţie de dimensiunea firmei* 195
Tabel 7.70 *Aprecierile privind procesul de selectare a strategiei în funcţie de vechimea firmei* . 196
Tabel 7.71 *Legătura dintre aprecierile privind procesul de selectare a strategiei şi caracteristicile firmei* 196
Tabel 7.72 *Aprecierile privind procesul de implementare a strategiei în funcţie de domeniul de activitate* 199
Tabel 7.73 *Aprecierile privind procesul de implementare a strategiei în funcţie de dimensiunea firmei* 199
Tabel 7.74 *Aprecierile privind procesul de implementare a strategiei în funcţie de vechimea firmei* 200
Tabel 7.75 *Legătura între procesul de implementare a strategiei şi caracteristicile firmei* 201
Tabel 7.76 *Frecvenţa de revizuire a planurilor strategice* 201
Tabel 7.77 *Frecvenţa de revizuire a planurilor strategice în funcţie de caracteristicile firmei* ... 202
Tabel 7.78 *Corelaţia între frecvenţa de revizuire a planurilor strategice şi caracteristicile firmei* 202
Tabel 7.79 *Frecvenţa de revizuire a planurilor strategice în funcţie de domeniul de activitate şi dimensiunea firmei* 202
Tabel 7.80 *Aprecierile privind procesul de control-evaluare în funcţie de domeniul de activitate* 204
Tabel 7.81 *Aprecierile privind procesul de control-evaluare în funcţie de dimensiunea firmei*... 204
Tabel 7.82 *Aprecierile privind procesul de control-evaluare în funcţie de vechimea firmei*..... 205
Tabel 7.83 *Corelaţia dintre aprecierile privind procesul de control-evaluare şi caracteristicile firmei* 205
Tabel 7.84 *Corelaţia între indicatorul agregat al planificării strategice şi indicatorul agregat al performanţei* 207
Tabel 7.85 *Corelaţia între indicatorul agregat al planificării strategice şi componentele indicatorului agregat al performanţei* 207
Tabel 7.86 *Corelaţia între indicatorul agregat al performanţei şi componentele indicatorului agregat al planificării strategice* 207
Tabel 7.87 *Corelaţia între componentele indicatorului agregat al performanţei şi componentele indicatorului agregat al planificării strategice* 208

Lista graficelor

Grafic nr. 7.1 *Structura eşantionului analizat în funcţie de vechimea în activitate şi forma juridică* 133
Grafic nr. 7.2 *Evoluţia dimensiunii firmei şi a cifrei de afaceri între 2006-2009* 134
Grafic nr. 7.3 *Derularea activităţilor de planificare în funcţie de vechimea firmei* 139
Grafic nr. 7.4 *Elaborarea planurilor strategice în formă scrisă, în funcţie de dimensiunea şi domeniul de activitate al firmei* 141
Grafic nr. 7.5 *Utilizarea instrumentelor strategice* 149
Grafic nr. 7.6 *Utilizarea Balanced Scorecard în IMM-uri* 151
Grafic nr. 7.7 *Existenţa misiunii în cadrul IMM-urilor* 155
Grafic nr. 7.8 *Gradul de cunoaştere al misiunii firmei* 156
Grafic nr. 7.9 *Gradul de cunoaştere al valorilor firmei* 157
Grafic nr. 7.10 *Influenţa valorilor asupra comportamentului angajaţilor* 157
Grafic nr. 7.11 *Gradul de cunoaştere şi înţelegere a obiectivelor* 161
Grafic nr. 7.12 *Obiectivul general al firmei* 163
Grafic nr. 7.13 *Domeniile pentru care au fost stabilite obiective* 165
Grafic nr. 7.14 *Gradul de realizare al obiectivelor* 168
Grafic nr. 7.15 *Situaţia îndeplinirii obiectivelor în funcţie de factorii de influenţă* 170
Grafic nr. 7.16 *Priorităţile IMM-urilor pentru viitor* 171
Grafic nr. 7.17 *Evaluarea impactului pe termen lung al punctelor forte* 176
Grafic nr. 7.18 *Stabilirea punctele forte şi slabe prin raportare la concurenţă* 177
Grafic nr. 7.19 *Factorii de mediu extern avuţi în vedere la elaborarea planurilor* 179
Grafic nr. 7.20 *Considerarea implicaţiilor pe termen lung ale oportunităţilor şi ameninţărilor* . 184
Grafic nr. 7.21 *Existenţa unor proceduri formale pentru evaluarea oportunităţilor şi ameninţărilor* 184
Grafic nr. 7.22 *Interesul manifestat faţă de nevoile clienţilor* 185
Grafic nr. 7.23 *Percepţia privind schimbarea rapidă a nevoilor clienţilor* 186
Grafic nr. 7.24 *Cunoaşterea intenţiilor strategice ale firmelor concurente* 186
Grafic nr. 7.25 *Cunoaşterea caracteristicilor firmelor concurente* 187
Grafic nr. 7.26 *Percepţia privind dinamica domeniului de activitate* 187
Grafic nr. 7.27 *Gradul de formalizare al procesului de selectare al strategiilor* 194
Grafic nr. 7.28 *Luarea in considerare a implicaţiile pe termen lung în procesul de selectare a strategiei* 194
Grafic nr. 7.29 *Existenta etapei de implementare a strategiei* 197
Grafic nr. 7.30 *Alocarea resurselor adecvate pentru implementarea strategiei* 198
Grafic nr. 7.31 *Existenţa unei bune comunicări în cadrul firmei* 198
Grafic nr. 7.32 *Elaborarea de bugete pentru planurile strategice* 203
Grafic nr. 7.33 *Procesul de evaluare şi revizuire a planurilor* 203

Introducere

Lucrarea de faţă se bazează pe teza de doctorat cu tema ***"procesul managementului strategic în întreprinderile mici şi mijlocii***" susţinută public în anul 2011 sub îndrumarea domnului profesor universitar doctor **Mihai NAGHI**. Considerăm că această temă prezintă o importanţă deosebită pe de o parte datorită rolului pe care întreprinderile mici şi mijlocii îl au în economia globală, iar pe de altă parte prin prisma avantajelor pe care practicarea managementului strategic îl aduce firmelor.

Într-o economie în curs de dezvoltare, cum este economia României, sectorul întreprinderilor mici şi mijlocii este considerat a fi o sursă a inovării, flexibilităţii şi dezvoltării economice. Datorită resurselor insuficiente şi concurenţei puternice ce caracterizează astăzi mediul economic, IMM-urile se caracterizează printr-o puternică volatilitate (în România se estimează că doar 33% supravieţuiesc celei de-a cincia aniversări şi 12% ajung la cea de-a zecea). Practicarea managementului strategic, prin faptul că ajută organizaţia să se adapteze mediului în continuă schimbare, îmbunătăţeşte real şansele de supravieţuire a firmelor şi chiar oferă perspective de dezvoltare.

Accelerarea globalizării face ca relaţiile competitive (concurenţiale) dintre indivizi, afaceri, regiuni şi naţiuni să fie tot mai complexe şi corelate indiferent de dimensiunea şi de stadiul de dezvoltare a afacerii (Yamada 2004, pg. 289). Skrt şi Antocic (2004, pg. 107) sunt de părere că planificarea (gândirea) strategică a devenit obligatorie pentru întreprinzători în contextul concurenţei globale, schimbărilor tehnologice şi a dinamicii pieţelor. Antocic şi Hisrich (2004, pg. 518) subliniază faptul că deciziile strategice sunt cruciale pentru asigurarea eterogenităţii comportamentului organizaţional şi a procesului de creare a valorii, fiind în acelaşi timp un mijloc important pentru generarea de valoare nouă. Delmar şi Shane (2003) susţin, prin intermediul unui studiu empiric, faptul că planificarea sporeşte şansele de supravieţuire ale unei afaceri, îmbunătăţeşte procesul de dezvoltare al produsului şi de asemenea modul de organizare a activităţilor în firmele nou create.

Datorită importanţei IMM-urilor, a beneficiilor planificării strategice asupra supravieţuirii şi performanţei firmelor şi lipsei studiilor în acest sens în România, prezenta lucrare îşi propune promovarea planificării strategice ca bună practică pentru întreprinderile mici şi mijlocii în vederea îmbunătăţirii şanselor de supravieţuire şi de a obţine performanţă.

Se pot contura două obiective fundamentale ale acestei lucrări, după cum urmează:

1) prezentarea stadiului activităţilor de planificare strategică realizate de întreprinderile mici şi mijlocii din regiunea Nord-Vest, respectiv investigarea măsurii în care aceste întreprinderi realizează activităţi de planificare strategică;
2) examinarea existenţei, naturii şi intensităţii legăturilor directe şi indirecte, generale şi parţiale, dintre planificarea strategică, în general, şi componentele acestui proces, în particular, pe de o parte, şi performanţa reflectată prin indicatori referitori la dinamica cifrei de afaceri, a numărului de angajaţi, îndeplinirea obiectivelor, pe de altă parte.

Lucrarea este structurată în şapte capitole, primele şase fiind dedicate cercetării documentară privind stadiul actual al cunoaşterii în domeniul de interes al lucrării şi un al şaptelea capitol destinat studiului empiric în rândul IMM-urilor din regiunea Nord-Vest cu privire la activităţile de planificare strategice pe care le desfăşoară.

Primul capitol a avut ca scop realizarea unei introduceri în tema „ ***Procesul de management strategic***", urmărind delimitarea conceptelor ***strategie,*** *planificare strategică,*

management strategic, *gândire strategică* şi a relaţiei existente între strategie, planificare strategică şi management strategic şi a celei dintre planificare şi gândirea strategică. De asemenea sunt abordate celor trei modele de abordare a managementului strategic (*antreprenorială, adaptivă, planificată)* şi caracterul dinamic al procesului de management strategic. Capitolul se încheie cu prezentarea unor modele de procese de management strategic întâlnite în literatura de specialitate şi a avantajelor adoptării managementului strategic.

Cel de-al doilea capitol are ca subiect întreprinderile mici şi mijlocii sub aspectul rolului lor în economie, al caracteristicilor distinctive ale acestor firme, al particularităţilor funcţiilor manageriale şi al managementului strategic.

Următoarele patru capitole sunt destinate prezentării fiecărei etape a procesului de management strategic, încercând să surprindem anumite particularităţi ale elementelor tratate în întreprinderile mici şi mijlocii. Astfel, al treilea capitol este dedicat analizei strategice, celor două componente – ***analiza mediului extern*** şi ***analiza mediului intern*** – precum şi a unor ***instrumente*** recomandate pentru realizarea acestei analize (*PEST, modelul Porter pentru analiza competiţiei, SWOT, analiza din perspectiva resurselor şi analiza lanţului valorii*).

Capitolul patru tratează problema procesului de formulare a strategiei sub aspectul importanţei acestei etape, al cerinţelor unei formulări eficiente, al caracterizării elementelor fundamentale – misiune, viziune, obiective. Mai sunt prezentaţi factorii determinanţi ai opţiunii strategice, unele aspecte privind conţinutul strategiei, în finalul capitolului prezentându-se o serie de alternative strategice.

În succesiune logică, capitolul 5 prezintă cele mai importante aspecte ale procesului de implementare a strategiilor. Pentru început se subliniază importanţa acestei etape, urmând mai apoi prezentarea cadrului de implementare a strategiei, factorilor cheie de succes, etapelor procesului, în cele din urmă abordând tema gestionării schimbărilor la nivelul firmei.

Cea de-a patra etapă a procesului de management strategic, controlul şi evaluarea strategiei reprezintă subiectul capitolului şase. Au fost prezentate, alături de criteriile cantitative şi calitative de evaluare, modelul 7S elaborat de firma de consultanţă McKinsey pentru evaluarea strategiei, Benchmarking-ul ca instrument de control al strategiei şi sistemul de management strategic Balanced Scorecard.

Ultimul capitol este destinat studiului empiric. A fost realizată o cercetare exploratorie, folosind metoda de eşantionare în „bulgăre de zăpadă" („din aproape în aproape"), metoda de cercetare aleasă a fost ***ancheta*** „faţă în faţă" întrucât am urmărit îmbunătăţirea ratei de răspuns. Au fost prelucrate un număr de 200 de chestionare, rezultatele studiului contribuind la identificarea stadiului aplicării managementului strategic în IMM-urile din regiunea Nord-Vest şi a existenţei unei influenţe a planificării strategice asupra performanţei firmelor.

CAP. 1. PROCESUL DE MANAGEMENT STRATEGIC

1.1. Delimitări conceptuale

1.1.1. Conceptul de strategie

Conceptul de strategie a fost multă vreme sinonim cu *strategia militară*, iar despre marii strategi ai lumii învăţăm din cărţile de istorie. În antichitatea se numea ***strategos*** unul din cei zece magistraţi supremi aleşi pe o perioadă de un an de zile în Atena. Semnificaţia a fost transferată apoi conducătorului militar (*stratos= armată, egos=conducător*). Pe vremea lui Alexandru Macedon, acest concept se referea la capacitatea de a utiliza forţa militară într-o confruntare şi de a crea un sistem de guvernare. În timp conceptul de strategie a evoluat sintetizând capacitatea sau arta de a conduce un război.

De-a lungul timpului au existat numeroase definiţii ale conceptului „strategie", acesta constituind atât subiectul unor articole ştiinţifice dar şi al unor polemici. Cuvântul strategie este o declaraţie vagă având semnificaţii diferite în contexte diferite şi pentru persoane diferite.

Astfel, în domeniul managementului există numeroase definiţii date conceptului de ***strategie.*** Una din primele definiţii ale strategiei aparţine scriitorului grec Xenophon: „Strategia înseamnă a cunoaşte afacerea pe care îţi propui să o realizezi." Această definiţie subliniază faptul că se cere cunoaşterea afacerii, o intenţie pentru viitor şi o orientare spre acţiune, precum şi legătura dintre leadership şi formularea strategiei. Xenophon a văzut strategia ca o responsabilitate directă a celor care conduc (Macmillan şi Tampoe, 2000).

Kenneth Andrews a definit strategia: „Modelul obiectivelor majore, scopurilor sau ţintelor şi a politicilor esenţiale sau planurilor pentru atingerea acestor scopuri, prezentate astfel încât să definească afacerea pe care o desfăşoară sau o va desfăşura o companie şi ce tip de companie este sau va fi" (Macmillan şi Tampoe, 2000; Nickols, 2000). Potrivit acestei definiţii strategia implică atât scopurile cât şi mijloacele prin care vor fi atinse acestea. Strategia trebuie să precizeze natura fundamentală a afacerii în viitor. În aceeaşi direcţie se înscriu şi opiniile lui Davies şi Mintzberg care conchid că strategia este un plan al modului în care organizaţia îşi poate atinge scopurile şi obiectivele sale, în timp ce Drucker vede strategia ca un angajament al „resurselor prezente şi aşteptărilor viitoare" (James, 2004). Ireland, Hoskisson şi Hitt (2006) consideră că strategia reprezintă un plan de acţiune menit să îndrepte organizaţia spre îndeplinirea viziunii sale. În cartea sa intitulată „*Strategie şi structură"*, Alfred Chandler (1962, pg.13) defineşte strategia ca „determinarea scopurilor şi obiectivelor pe termen lung şi ale unei întreprinderi, adoptarea de cursuri de acţiune şi alocarea resurselor necesare pentru atingerea acestor obiective".

Igor Ansoff oferă o definiţie concisă: „Strategia este o regulă pentru luarea deciziilor." Ansoff face de asemenea diferenţa între politică şi strategie. Politica este o decizie generală care este luată în acelaşi mod ori de câte ori se ivesc aceleaşi circumstanţe. O strategie aplică principii similare dar permite decizii diferite dacă circumstanţele diferă (Macmillan şi Tampoe, 2000).

Kenichi Ohmae în articolul său intitulat „***Revenind la strategie***" (1988, pg.154), afirmă că strategie „înseamnă muncă asiduă pentru a înţelege nevoile inerente ale clientului şi apoi regândirea a ceea ce reprezintă un anumit produs". Aceasta definiţie scoate în evidenţă atât aspectul concurenţial al strategiei cât şi nevoia de a construi capabilităţi plasând în centru preocupărilor strategice clienţii şi satisfacerea nevoilor acestora. Pearce şi Robinson (2007) surprind şi ei acest

aspect al strategiei, considerând că strategia reflectă conştientizarea companiei în privinţa a cum, când şi unde ar trebui să concureze, împotriva cui, şi pentru care ţeluri ar trebui să concureze.

Michael Porter în articolul său intitulat „*Ce este strategia?"* (1996, pg.60), afirmă că „strategia se referă la crearea unei poziţii unice şi de valoare, care implică o serie de activităţi diverse". În articolul său intitulat „*Originea Strategiei*" (1989, pg.141), Bruce D. Henderson afirmă că strategia este „o căutare deliberată a unui plan de acţiune care va crea avantajul competitiv al unei afaceri precum şi elaborarea acestuia" .

Michael de Kare-Silver sugerează că strategia ar trebui să aibă doar două elemente: intenţia viitoare şi „sursele de avantaje". Reafirmă viziunea că intenţia şi strategia sunt inseparabile. Termenul „sursă a avantajului" are un înţeles similar cu capabilităţile însă acestea au valoare doar atunci când servesc la satisfacerea nevoilor reale ale consumatorilor (Macmillan şi Tampoe, 2000).

Hugh Macmillan şi Mahen Tampoe susţin că strategia reprezintă: „idei şi acţiuni pentru a concepe şi a asigura viitorul". Această definiţie subliniază faptul că strategia cere gândire asupra viitorului dar şi acţiuni efective pentru realizarea concepţiei (Macmillan şi Tampoe, 2000).

Henry Mintzberg (1987) defineşte strategia în cinci moduri: plan (de acţiune), stratagemă (manevră de păcălire), model de comportament, poziţie, perspectivă. Strategia ca poziţie se referă la localizarea afacerii în mediul extern, în timp ce abordarea strategiei ca perspectivă vizează mediul intern al afacerii. Strategia văzută ca perspectivă este similară individului văzut prin prisma personalităţii sale (Mintzberg et al., 2003). Aceste cinci aspecte diferite se completează reciproc, contribuind semnificativ la înţelegerea conceptului de strategie.

Ovidiu Nicolescu în lucrarea „Strategii manageriale de firmă" *(*1996, pg.37) consideră că strategia poate fi definită ca „ansamblul obiectivelor majore ale organizaţiei pe termen lung, principalele modalităţi de realizare împreună cu resursele alocate, în vederea obţinerii avantajului competitiv potrivit misiunii organizaţiei".

T. Zorlenţan, E. Burduş şi G. Căprărescu definesc strategia ca fiind „ştiinţa şi arta de a stabili obiectivele generale ale organizaţiei pe termen mediu şi lung şi de a formula opţiunile de acţionare pentru atingerea acestora, ţinând seama de toate resursele existente, în vederea adaptării eficiente a organizaţiei la cerinţele mediului ambiant în care acţionează" (Nicolescu, O., 1996).

Autorii Woods şi Joyce descriu strategia ca un set de convingeri privind modul în care o firmă poate obţine succesul. Se poate argumenta că strategia este principala cale de a atinge scopurile şi obiectivele organizaţionale, care conduc la îmbunătăţirea performanţei pe termen lung (O'Reagan, Sims, Gallear, 2008).

În lucrarea „Strategic Management", autorii H. Macmillan şi M. Tampoe (2000) surprind câteva aspecte ale strategiei:

1) ***Strategia - declaraţie a rezultatelor, scopurilor şi intenţiei.*** Nici o activitate utilă nu poate avea loc fără un scop fundamental. Rolul strategiei este să determine, clarifice, sau să perfecţioneze scopul activităţii unei organizaţii. Acest lucru poate presupune crearea de noi viziuni asupra viitorului pentru a inspira organizaţia să realizeze eforturi mai mari pentru îndeplinirea scopului propus sau pentru definirea unui scop mai larg. Poate atrage după sine formularea scopurilor într-un mod mai concret sau punerea de acord a scopurilor care se află în conflict.

2) ***Strategia - plan la nivel înalt.*** Strategia se preocupă de asemenea cu metodele prin care intenţia sau scopul organizaţiei vor fi atinse. Strategia va defini aceste metode în termeni largi sau generali. Pe măsură ce se adaugă detaliile şi pe măsură ce răspunde la întrebările: cine, când, unde, cum şi cu ce, strategia se transformă într-un plan sau poate într-un set de planuri cu scopuri şi focalizare diferită. Este imposibil să delimitezi strict strategia de un plan. În general, strategiile tind să fie la un nivel mai înalt şi să aibă o viziune de ansamblu; planurile sunt în general mai detaliate,

mai cantitative şi mai specifice în ceea ce priveşte orizontul de timp şi responsabilităţile. Oricum, unele detalii pot fii atât de esenţiale unei strategii încât devin „strategice”.

3) ***Strategia - mijlocul prin care se învinge concurenţa.*** Multe idei despre strategie derivă din analogiile cu războiul sau jocurile. Un ţel al strategiei este să câştige şi asta înseamnă înfrângerea duşmanului sau concurenţei într-un joc care poate fi câştigat sau pierdut. De aceea strategiilor li se cere să menţină firma înaintea concurenţei. Companiile trebuie să aibă de asemenea strategii sau stratageme pentru a elimina anumiţi concurenţi în anumite momente şi pentru anumite afaceri.

4) ***Strategia - element al leadership-ului.*** Strategia este strâns legată de leadership şi stabilirea strategiei este una din responsabilităţile liderilor. Nimeni nu poate conduce o firmă dacă nu este de acord cu strategia ei. În mod reciproc, organizaţiile care nu au lider sau care sunt conduse neadecvat au dificultăţi în stabilirea unei strategii clare, chiar dacă continuă să funcţioneze în activitatea de zi cu zi. Când liderii se schimbă, strategiile tind să se schimbe. Reciproc, dacă strategia trebuie schimbată s-ar putea să fie necesară numirea unui nou lider. Schimbarea liderului poate fi atât un simbol că o schimbare a strategiei a avut loc cât şi o oportunitate de a numi o nouă persoană cu un stil de leadership potrivit noii strategii.

5) ***Strategia - poziţionare pentru viitor.*** Strategia poate fi văzută ca o pregătire pentru incertitudinea viitorului. Unele tendinţe pot fi evidente dar altele pot avea loc contrazicând direcţia generală a trendului. Toate tendinţele se sfârşesc, dar este dificil adeseori să prezici punctele de cotitură. De aceea, unul din scopurile strategiei îl constituie poziţionarea companiei pentru viitor astfel încât să fie pregătită pentru această incertitudine. Un mod de a realiza acest lucru este să faci întreprinderea cât mai adaptabilă, flexibilă.

6) ***Strategia - proces de creare a capabilităţilor.*** Anumite capabilităţi pot fi văzute ca factori care îmbunătăţesc şansele de succes în viitor, de aceea strategia poate avea legătură cu crearea unor astfel de capabilităţi. Capabilităţile unei întreprinderi pot fi excepţionale sau chiar unice. Esenţa oricărei firme este definită parţial prin setul unic de aptitudini şi cunoştinţe ale angajaţilor şi echipelor sale. Procesul strategic de creare a unor astfel de capacităţi poate exploata această unicitate. Acţiunea poate fi îndreptată către menţinerea unei poziţii de lider în ceea ce priveşte anumite aptitudini tehnice specifice sau spre realizarea unei investiţii în scopul susţinerii unei abilităţi generale de a reacţiona rapid în circumstanţe neprevăzute.

7) ***Strategia - potrivire între capabilităţi şi oportunităţi.*** Unul din ţelurile strategiei este de a asigura supravieţuirea şi succesul viitor. Succesul rezultă dintr-o bună corelare a capabilităţilor întreprinderii cu oportunităţile, pentru a satisface nevoile consumatorilor mai bine decât concurenţa. Un aspect al strategiei este îmbunătăţirea corelării dintre capabilităţi şi oportunităţile existente şi astfel afacerea să devină mai profitabilă.

8) ***Strategia - rezultat al unei profunde implicări în afacere.*** Acest aspect constrastează cu ideea că strategia ca proces de gândire detaşat de afacere. Mintzberg (1987) a introdus termenul „meşteşugul strategiei”(crafting strategy) şi foloseşte analogia cu un olar care lucrează o oală. Chiar dacă olarul a avut o intenţie anume în ceea ce priveşte forma finală, aceasta depinde şi de interacţiunea dintre mâinile sale şi lutul ce se roteşte pe roată. A fost sugerat faptul că firmele japoneze sunt bune mai ales pentru că permit strategiilor lor să se dezvolte prin implicarea profundă a managerilor în afacere şi nu pentru că fac exerciţii abstracte de formulare a strategiei.

9) ***Strategia - model de comportament ce rezultă din cultura înrădăcinată.*** Fiecare întreprindere are o cultură proprie. Această cultură este uşor de observat dar greu de schimbat. Strategiile pe care o firmă le poate adopta sunt determinate parţial de cultura sa. Cei din interiorul firmei văd lumea din perspectiva formată şi aceasta influenţează tot ceea ce fac şi pătrunde în

strategia lor chiar dacă în mod conştient sau nu. Pe lângă acest lucru, deoarece culturile sunt greu de imitat, cultura poate fi uneori sursă a avantajului competitiv.

10) ***Strategia - model comportamental de succes.*** Puţine strategii sunt implementate în întregime aşa cum au fost formulate. În mod similar, analizate retrospectiv, motivele succesului pot diferi faţă de ce se aştepta înainte. Poate de aceea o parte a strategiei constă în recunoaşterea tiparului care pare să ducă la succes chiar dacă aceste tipare apar mai mult la întâmplare decât ca rezultat al unor acţiuni planificate.

Strategia trebuie să ţină cont de scopul activităţilor unei organizaţii. Presupune adaptarea activităţilor desfăşurate de organizaţie mediului în care ea operează, încercându-se identificarea oportunităţilor şi apoi construirea unor strategii care să le valorifice. Ea asigură potrivirea între resursele şi capabilităţile organizaţiei şi oportunităţile ce i se deschid în mediul său de acţiune. Strategia poate fi privită şi ca un proces de inovare şi dezvoltare pentru găsirea de noi oportunităţi şi pentru crearea unui avantaj concurenţial pornind de la resursele şi competenţele organizaţiei.

1.1.2. Conceptul de planificare strategică

Planificarea strategică poate fi definită ca un proces care utilizează criterii sistematice şi investigaţii riguroase pentru a formula, implementa şi controla strategia şi pentru a transpune într-un document formal aşteptările organizaţiei (Higgins şi Vincze, 1993; Mintzberg, 1994; Pearce şi Robinson, 1994).

Planificarea strategică este un instrument pentru a identifica cel mai bun viitor pentru organizaţie şi cea mai bună cale pentru a ajunge acolo unde se intenţionează prin dezvoltarea procedurilor şi operaţiunilor necesare pentru a influenţa şi pentru a realiza acest viitor (Berry,1997; Taiwo şi Idunnu, 2007).

Potrivit lui Steiner (1979) planificarea este o atitudine şi un proces care vizează consecinţele viitoare ale deciziilor curente, planificarea strategică formală creând legături între planurile pe termen scurt, mediu şi lung (Kargar şi Parnell, 1996; Smit şi Cronje, 2002)
Planificarea strategică se diferenţiază de planificarea tactică care este mai defensivă şi se bazează pe reacţia firmei la acţiunile concurenţilor (Taiwo şi Idunnu, 2007).

Planificarea strategică este un instrument de gestionare a turbulenţelor mediului (Boyd,1991), având ca obiectiv supravieţuirea pe termen lung a afacerii în medii volatile (Smit şi Cronje, 2002) fiind adoptat de o gamă largă de organizaţii. Această practică ar trebui să conducă la identificarea mai bună a oportunităţilor şi ameninţărilor, precum şi la acţiuni corespunzătoare ale firmei (Clapon et al, 1994, în Falshaw, Glaister şi Tatoglu, 2006). Potrivit autorilor Roach şi Allen (1983, în Kargar şi Parnell, 1996) procesul planificării strategice ia în considerare implicaţiile viitoare ale deciziilor curente, ajustează planurile la mediile de acţiune schimbătoare, conduc afacerea în mod analitic, creează legături, direcţionează şi controlează afaceri complexe prin intermediul unui sistem managerial practic, jucând un rol vital pentru performanţa afacerii.

Planificarea strategică constă dintr-un set de procese de bază menite să creeze sau să manipuleze o situaţie în vederea obţinerii unor rezultate mai bune, putând avea ca rezultat îmbunătăţirea productivităţii dacă există consens în privinţa misiunii şi dacă majoritatea procedurilor de lucru au la bază consideraţii tehnice sau tehnologice (Taiwo şi Idunnu, 2007). Clapon et al (în Falshaw, Glaister şi Tatoglu, 2006) susţin că, planificatorii ar trebui să fie mai performanţi decât non-planificatorii.

Cartwright (1987) sprijină arta pierdută a (mai degrabă decât ştiinţa) planificării. El susţine că planificarea este atât (1) o activitate generică ai cărei factori determinanţi ai succesului sunt parţial independenţi de zona în care este aplicată, şi (2) un domeniu în care hotărârea, intuiţia şi creativitatea sunt încă importante. (Kargar şi Parnell, 1996).

Planificarea strategică formală este un proces organizaţional explicit, continuu, cu mai multe componente, incluzând stabilirea de obiective, generarea şi evaluarea strategiilor. Pentru a asigura supravieţuirea, echipa de conducere trebuie să formuleze o viziune şi o declaraţie de misiune, să scaneze mediul intern şi extern în vederea stabilirii oportunităţilor şi ameninţărilor, să formuleze obiective pe termen lung şi să aleagă o strategie care să conducă la atingerea obiectivelor fixate (Smit şi Cronje, 2002). Planificatorii colectează datele, realizează prognoza, modelează şi construiesc scenarii alternative pentru viitor. Evident, aceste activităţi ar trebui să permită organizaţiilor să realizeze performanţe superioare firmelor neimplicate în activităţi de planificare.

Planul strategic este dezvoltat pentru a ţine seama de cerinţele specifice şi de contextul în care organizaţia îşi desfăşoară activitatea. Planul strategic trebuie să fie văzut ca un instrument care duce la acţiune în cadrul organizaţiei – un document care „prinde viaţă" şi ghidează activităţile organizaţiei înspre atingerea scopurilor acesteia şi nu ca o piesă expusă pe un raft după ce a fost terminată (Schraeder, 2002).

1.1.3.Conceptul de management strategic

Schimbarea, manifestată pe toate planurile vieţii şi activităţii umane, obligă firmele să se reorganizeze frecvent, să se adapteze continuu pentru a face faţă modificărilor produse în interiorul ei şi în mediul lor de acţiune. Activitatea firmelor este puternic şi permanent afectată de schimbare – schimbare datorată progresului tehnic şi ştiinţific, intensităţii concurenţei, modificării cerinţelor consumatorilor – fapt pentru care firmele sunt obligate să se adapteze continuu, pentru a face faţă noilor provocări apărute atât în mediul lor intern, cât şi în cel extern, în care acţionează şi la care se raportează.

Managementul strategic este o formă modernă de conducere bazată pe anticiparea schimbărilor şi modificărilor ce trebuie operate în interiorul firmei şi în relaţiile acesteia cu mediul ei de acţiune, pentru a împiedica apariţia situaţiilor în care produsele/serviciile oferite, producţia şi vânzarea acestora să fie depăşite, în neconcordanţă cu schimbările produse (Russu, 1999). Stonehouse şi Pemberton (2002) consideră că managementul strategic poate fi definit ca un set de teorii şi modele create pentru a sprijini managerii să gândească, planifice şi acţioneze strategic.

În anul 1973 în cadrul "*Primei Conferinţe Internaţionale asupra Managementului Strategic*" teoreticianul american Igor Ansoff a folosit pentru prima dată conceptul "***management strategic***". Ca sursă a dezvoltării firmei, managementul strategic reprezintă potrivit definiţiei lui I. Ansoff o îmbogăţire a conceptului de planificare strategică în mai multe privinţe.

Tim Hannagan (2002, pg.3) în lucrarea sa „*Mastering Strategic Management*", defineşte managementul strategic astfel: „deciziile şi acţiunile utilizate pentru formularea şi implementarea strategiilor care vor asigura o adaptare superioară a organizaţiei la mediul în care acţionează pentru a-i permite realizarea obiectivelor organizaţiei".

Managementul strategic asigură o direcţie de acţiune care trebuie să fie în concordanţă cu obiectivele organizaţiei. Stabilirea unei direcţii strategice este o sarcină complexă cu care se confruntă echipa managerială întrucât firmele acţionează într-un mediu dinamic, volatil. Viitorul este incert, existând numeroase opţiuni din care trebuie aleasă cea mai potrivită scopurilor şi resurselor firmei, iar managementul strategic trebuie să îi implice pe toţi angajaţii organizaţiei.

Macmillan şi Tampoe (2000, pg.12) sunt de părere că „managementul strategic înseamnă a imagina şi a realiza viitorul". Această definiţie cere ca strategia să ofere atât o idee asupra viitorului cât şi să genereze acţiunea necesară realizării respectivei idei. Implementarea este parte a strategiei, nu o activitate separată. Managementul strategic înseamnă a acţiona astăzi pentru a obţine beneficii în viitor. Viitorul este întotdeauna incert astfel că deciziile strategice trebuie luate pe baza unor informaţii care sunt întotdeauna incomplete şi deseori neadevărate. Aceasta nu este o problemă nouă, Peter Drucker (1995, pg.85) spunea: „Managementul nu poate decât să anticipeze viitorul, să încerce să-l modeleze şi să creeze un echilibru între obiectivele pe termen scurt şi cele pe termen lung. Nu le este dat muritorilor să facă nici unul dintre aceste lucruri bine. Însă lipsindu-i îndrumarea divină, managementul afacerilor trebuie să se asigure că aceste responsabilităţi dificile sunt trecute cu vederea sau neglijate, ci sunt tratate atât de bine cât este omeneşte posibil".

Scopul managementului strategic este de a decide cu privire la obiectivele organizaţionale, mijloacele de realizare a acestor obiective, precum şi asigurarea faptului că organizaţia este poziţionată durabil în scopul realizării acestor obiective. Managementul strategic asigură competitivitatea firmelor prin satisfacerea atât a aşteptările clienţilor cât şi pe cele ale acţionarilor. Procesul implică analiza pieţei externe, precum şi a capacităţilor interne ale firmei (James, 2004). Rolul managementului strategic în dezvoltarea avantajelor competitive şi deci în crearea de valoare este susţinut şi de Ramachandran, iar Ireland susţine că managementul strategic contribuie la crearea unui mediu favorabil comportamentului antreprenorial, orientând firmele spre exploatarea oportunităţilor (Kraus și Kauranen, 2009).

Ireland, Hosskinson şi Hitt susţin ideea că managementul strategic este un proces continuu care presupune formularea unei viziuni, analiza mediului extern şi intern şi selectarea unei strategii care să creeze valoare pentru clienţi şi pentru acţionari (Ireland, Hosskinson şi Hitt, 2006, pg.7).

Managementul strategic presupune atât gândire cât şi acţiune. Managementul strategic are loc numai atunci când acţiunea urmează ideii. Ideea singură poate fi stimulantă intelectual dar nu este management strategic. În această accepţiune, procesul strategic cuprinde două mari etape: formularea strategiei şi implementarea acesteia. Astfel, Pearce şi Robinson (2007, pg.3) consideră că managementul strategic este un set de decizii şi acţiuni care au ca rezultat formularea şi implementarea unor planuri menite să ducă la îndeplinirea obiectivelor companiei. Dess, Lumpking şi Taylor (2004) includ în setul de procese strategice, pe lângă decizii şi acţiuni, şi analiza, subliniind rolul managementului strategic în crearea unui avantaj competitiv durabil.

1.1.4 Relaţia strategie - planificare strategică - management strategic

Deşi literatura de specialitate ce are ca subiect central strategia este extrem de vastă, cercetătorii preocupaţi de această temă nu au reuşit să cadă de acord şi să ofere o definiţie comprehensivă a conceptului. De aceea, în ceea ce priveşte definirea conceptului „strategie", am putea identifica mai degrabă elementele caracteristice ale unei strategii (Moss şi Warnaby, 1998).

Potrivit autorilor Grünig şi Kühn (2010) o strategie are următoarele caracteristici:

- reprezintă direcţii pe termen lung;
- se referă la companie în ansamblul său sau la părţi importante ale companiei;
- este determinată de către conducerea companiei;
- identifică potenţialul de succes, care trebuie să fie atins sau menţinut;
- trebuie să garanteze realizarea permanentă a obiectivelor şi valorilor companiei.

Strategia se referă la metoda sau calea prin care companie alege să îşi îndeplinească obiectivelor după evaluarea atentă a resurselor sale şi a mediului. Strategia, prin urmare, se referă la

stabilirea obiectivelor organizaţionale pe termen lung, a metodelor şi a politicilor funcţionale propuse de companie pentru realizarea acestor obiective. Strategia este cuprinzătoare, reprezentând un plan pe termen lung care să indice modul în care organizaţia îşi va realiza misiunea şi obiectivele (Alkhafaji, 2003).

Există un anumit grad de confuzie în ceea ce priveşte termenii „planificare strategică" şi, respectiv, „management strategic". Se poate remarca o utilizare alternativă, intenţionată sau accidentală a termenilor ceea ce poate duce la o utilizare inadecvată a acestora. Distincţia între cei doi termeni poate fi făcută fie prin raportare la etapa finală a procesului, fie prin raportare la etapele pe care fiecare dintre aceştia le accentuează. Planificarea strategică pune accentul mai mult pe dezvoltarea (elaborarea) planului strategic şi de multe ori „subînţelege" implementarea acestuia. În schimb, managementul strategic include în mod specific şi subliniază etapa de implementare. Acest fapt nu înseamnă că, din perspectiva managementului strategic, planificarea nu este importantă, ci mai degrabă consideră că cele două etape (cea de planificare şi cea de implementare) sunt la fel de importante. Planificarea strategică reprezintă un pilon al managementului strategic. Procesul de management strategic de „formulare, implementare şi evaluare" devine operaţionalizarea planificării strategice (Thompson şi Strickland, 2001).

Deseori, în literatura de specialitate atunci când este utilizat termenul „planificare strategică" acesta include, de asemenea, componenta managerială de implementare. De asemenea, atunci când termenul management strategic este utilizat, acesta implică şi componentele specifice planificării.

La confuzie contribuie şi suprapunerea celor două concepte. În practică, este posibilă elaborarea unui plan strategic fără luarea în considerare a aspectelor ce ţin de gestionarea efectivă a acestui plan. Cu toate acestea, este imposibil managementul strategic al unei organizaţii fără a fi elaborat un plan strategic. Mai mult decât atât, atât planificarea strategică cât şi managementul strategic sunt procese iterative, astfel, managerii vor fi implicaţi continuu în cicluri de planificare şi management strategic deoarece trebuie să gestioneze implementarea politicilor.

Contribuie, de asemenea, la confuzie şi faptul că atât planificarea strategică cât şi managementul strategic reprezintă mai mult decât un set de instrumente manageriale. Ele constituie un mod de gândire, o abordare privind modul de percepere al schimbărilor din mediul intern şi extern cu care se confruntă managerul. Folosirea strategică a instrumentelor manageriale şi de planificare presupune un mod de gândire, un cadru mental sau de abordare, precum şi un set de instrumente analitice. Pentru ca managementul strategic să fie folosit eficient managerul trebuie să-şi dezvolte o mentalitate sau o viziune strategică. Managementul (sau planificarea) strategică nu este ceva ce se poate aplica o singură dată după care este dat uitării sau ignorat. În acest sens este mai mult decât un instrument, este un mod de gândire.

Termenul „management strategic" a început să fie tot mai des utilizat de la mijlocul anilor 1980 fiind preferat „planificării strategice" atât în literatura de specialitate cât şi în practică. Termenul „management strategic" implică o viziune mai largă, incluzând implementarea strategiilor şi controlul strategic. Motivul aceste viziuni lărgite este faptul că în practică, planificarea strategică nu a condus deseori la îmbunătăţirea performanţei companiei respective (Grünig şi Kühn, 2010). „Rezultatul planificării strategice este doar un set de planuri şi intenţii. Planificarea strategică în sine nu produce acţiuni sau schimbări vizibile în firmă. Pentru a produce schimbări, firma are nevoie de capacităţi corespunzătoare: manageri instruiţi şi motivaţi, informaţii strategice, sisteme şi structuri fluide şi receptive. Lipsindu-i acestea, firma va părea că opune rezistenţă punerii în aplicare a planurilor. Rezistenţa va fi suficient de reală, dar nu se va datora unor perversităţi interne, ci mai degrabă se va datora lipsei capacităţilor şi motivaţiilor necesare, a

reticenţei oamenilor de a-şi abandona activităţi familiare în favoarea unora necunoscute şi riscante" (Ansoff, Declerck şi Hayes, 1976 în Grünig şi Kühn, 2010).

Managementul strategic are ca obiectiv central asigurarea succesului companiei pe termen lung. Sarcina managementului strategic poate fi împărţită în trei componente: ***planificarea strategică***, ***implementarea strategiilor*** şi *controlul (evaluarea) strategic(ă)*. Planificarea strategică constituie fundamentul celorlalte două sarcini, dezvoltarea strategiilor de succes având o importanţă majoră în cadrul managementului strategic.

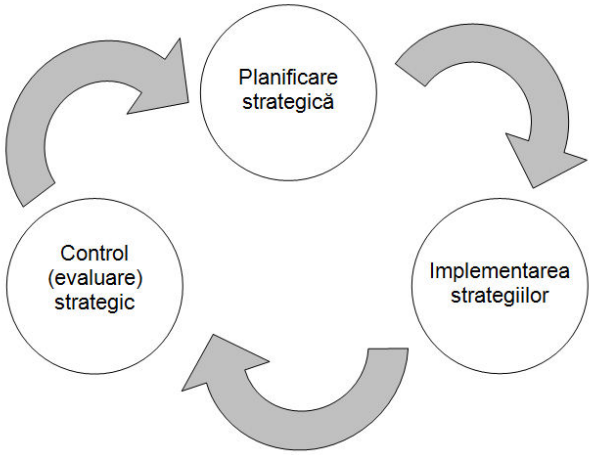


Fig. nr. 1.1 *Componentele procesului de management strategic*
Adaptat după Grünig și Kühn, 2010

Planificarea strategică joacă un rol cheie în cadrul managementului strategic fiind percepută ca un proces care se execută independent de managementul zilnic al afacerii, dar pe care îl influenţează, în timp ce celelalte două sarcini, implementarea şi controlul (evaluarea) strategiei, fac parte din procesul managerial de zi cu zi. Managementul strategic este astfel, în mare măsură, produsul planificării strategice (Grünig şi Kühn, 2010).

Managementul strategic este procesul de evaluare a organizaţiei şi a mediului său de acţiunea cu scopul de a îndeplini obiectivele sale pe termen lung. Se referă la o serie de decizii luate de conducerea organizaţiei pentru determinarea obiectivelor pe termen lung şi a mijloacelor de realizare a acestor obiective, asigurând în acelaşi timp şi controlul strategiilor (Alkhafaji, 2003).

Wilson (2003) consideră că managementul strategic poate fi cel mai bine definit ca administrarea afacerii pe baza unei viziuni coerente privind ceea ce afacerea poate şi ar trebui să fie, ghidat de două principii cheie: (1) poziţionarea afacerii pentru obţinerea unui avantaj competitiv pe termen lung într-un mediu de afaceri în continuă schimbare şi (2) folosirea strategiei (şi a unui proces de management strategic) de a ghida luarea deciziilor la toate nivelurile organizaţiei. Acesta foloseşte termenul „management integrat strategic" pentru a reda cele mai bune practici actuale în domeniul planificării strategice. Sistemul integrează un proces de gândire, unul de planificare, şi unul de management; leagă planificarea de implementarea operaţională; integrează strategiile funcţionale într-o strategie coerentă pentru afacerea ca un întreg, şi cuprinde perspective atât pe termen lung şi pe termen scurt. Este strategic întrucât se concentrează pe problemele critice care trebuie rezolvate pentru a asigura poziţionarea competitivă optimă; foloseşte strategia pentru ghidarea procesului de luare a deciziilor la toate nivelurile organizaţiei; şi urmăreşte să răspândească gândirea strategică în cadrul organizaţiei. Şi, în cele din urmă, acest proces are scopul de a administra afacerile printr-un proces iterativ, continuu care presupune

planificare, luarea deciziilor, alocarea resurselor, şi execuţie, recunoscând importanţa extremă a structurii organizatorice şi culturii organizaţionale.

Relaţia între planificare strategică şi management strategic poate fi privită şi din perspectiva evoluţiei abordărilor privind planificarea de-a lungul timpului. Hussey (1998) şi Alkhafaji (2003) menţionează studiul din 1980 al autorilor Gluck, Kaufman şi Walleck care au delimitat patru faze în evoluţia planificării strategice formale, aceste dezvoltări fiind cauzate de creşterea dinamicii şi a complexităţii mediului în care firmele acţionează:

Faza 1. Bugetare extinsă (multianuală)/ planificare financiară – această abordare se bazează în mare măsură pe construirea bugetelor pentru mai mulţi ani. Informaţiile (cifra de afaceri, informaţii privind angajaţii, capacitatea de producţie, material primă etc.) sunt culese din interiorul firmei. Se pune accent pe activităţile curente, schimbările strategice majore negăsindu-şi locul aici. Procesele de gândire strategică au loc în afara sistemului de planificare.

Faza 2. Planificare bazată pe previziune – este o abordare similară celei anterioare, cu diferenţa că în această fază sunt culese informaţii şi din exteriorul firmei (însă pe o scară limitată), perioada de planificare fiind de trei – cinci ani. Accentul cade pe tehnici şi modele de previziune, în încercarea de a adapta strategiile companiilor la "perversitatea" mediului, considerându-se că previziunile îmbunătăţesc calitatea planificării.

Faza 3. Planificare orientată spre exterior sau planificare strategică – a apărut ca urmare a sporirii tulburenţei mediului care a făcut imposibilă o previziune exactă, fiind realizată de echipa managerială de vârf cu ajutorul consultanţilor şi caracterizându-se printr-o atenţie sporită asupra pieţelor, cauzelor care determină schimbările în pieţe şi o mai atentă examinare a concurenţilor. Se aşteaptă de la planificatori identificarea mai multor alternative strategice, fapt care în etapa precedentă ar fi fost considerat ca indecizie. Acest tip de planificare nu pune accentul pe implementare, aceasta fiind lăsată în responsabilitatea managerilor de la nivelele inferioare şi a angajaţilor. Previziunea pe termen lung este de asemenea o caracteristică a acestei faze.

Faza 4. Managementul strategic – contopeşte planificarea strategică şi managementul strategic într-un singur proces. Echipa managerială şi angajaţii cheie dezvoltă împreună un set de planuri strategice în vederea atingerii obiectivelor firmei. Această fază implică o analiză comprehensivă a mediului extern. Diferenţele între fazele 3 şi 4 ţin mai mult de filosofia managerială şi mai puţin de tehnică, accentul cazând pe aspectele „soft" ale managementului (cultură, valori). Etapa se caracterizează prin procese de planificare flexibile, bazate pe creativitate.

Privite din perspectiva unui proces, al componentelor sale, nu există diferenţe între planificarea strategică şi managementul strategic (conţinutul procesului de management strategic fiind detaliat în paragraful 1.2.3). Întrucât prezenta lucrare abordează managementul strategic din această perspectivă, a procesului, nu vom face diferenţă între termenii planificare strategică şi management strategic pe parcursul capitolelor următoare.

1.1.5. Planificarea şi gândirea strategică

Planificarea şi gândirea strategică sunt „procese de gândire distincte dar interrelaţionate şi complementare" care trebuie să se susţină reciproc pentru un management strategic eficient. Fiind componente ale managementului strategic, apar puncte de convergenţă şi divergenţă între acestea existând de asemenea o sinergie care împacă creativitatea cu raţionalul şi pragmatismul şi îmbină gândirea sintetică cu cea analitică, critică. Strategiile provenite din gândirea strategică trebuie operaţionalizate prin intermediul planificării convergente şi analitice (Graetz, 2002, pg.457).

Este important a se face o distincţie între planificarea strategică, sau lucrul de făcut, şi gândirea strategică, sau resursele creative, intuitive. Planificarea presupune colectarea de date, stabilirea scopurilor, definirea aşteptărilor şi declaraţia privind direcţia de acţiune. Gândire strategică include elementele intuitive şi creative. Acest proces de gândire ia în considerare şi ajută impulsionarea valorilor culturii interne a afacerii şi a caracteristicilor externe ale pieţei (Dix şi Mathews, 2002).

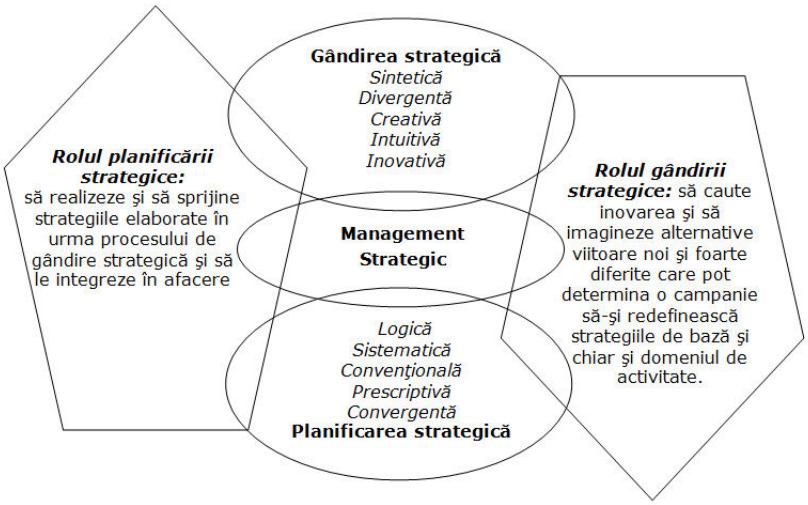

Gândirea strategică
Sintetică
Divergentă
Creativă
Intuitivă
Inovativă
Rolul planificării strategice:
să realizeze şi să sprijine strategiile elaborate în urma procesului de gândire strategică şi să le integreze în afacere
Management Strategic
Rolul gândirii strategice: să caute inovarea şi să imagineze alternative viitoare noi şi foarte diferite care pot determina o campanie să-şi redefinească strategiile de bază şi chiar şi domeniul de activitate.
Logică
Sistematică
Convenţională
Prescriptivă
Convergentă
Planificarea strategică

Fig. nr. 1.2 *Gândirea şi planificarea strategică*
Sursa: Graetz, 2002, pg.457

Planificarea strategică, rezultat al formulării strategiei, necesită gândire strategică, care este un proces continuu şi care gestionează evenimente ce privesc o organizaţie într-o manieră cuprinzătoare. Gândirea strategică se referă la întrebarea, „Unde vrei să ajungi?", în timp ce planificarea indică modul în care se ajunge acolo. Gândirea strategică îi conduce pe manageri la o un proces reuşit de planificare strategică în condiţiile în care astăzi firmele concurează într-o piaţă extinsă. Gândirea strategică, prin urmare, asigură potrivirea oportunităţilor cu resursele companiei în scopul stabilirii direcţiei viitoare care să conducă la îmbunătăţirea performanţei şi la consolidarea avantajului competitiv (Alkhafaji, 2003).

Nu există o definiţie clară a termenului „gândirea strategică”. Autorii Tavakoli şi Lawton (2005) realizează o trecere în revistă a descrierilor pe care diverşi autori le-au atribuit termenului. Astfel, o primă descriere a termenului îi aparţine lui Garratt (1995), care consideră gândirea strategică, „un proces prin care directorii executivi se pot fi ridica mai presus de procesele manageriale şi crizele zilnice pentru a obţine o perspectivă diferită a organizaţiei şi a mediilor în schimbare". Autorii îl citează şi pe Michael Porter (1987) care asociază gândirea strategică cu un liant care ţine împreună numeroasele sisteme şi iniţiative din cadrul unei companii ". Este prezentată de asemenea şi accepţiunea lui Kenichi Ohmae (1983) care consideră că acest lucru implică o combinaţie „între metoda analitică şi elasticitatea mentală, utilizată pentru a obţine un avantaj competitiv”. Mintzberg, (1994) afirmă că gândirea strategică pune accentul pe sinteză, „folosind intuiţia şi creativitatea" pentru a produce „o perspectivă integrată a întreprinderii”, iar Bandrowski (1985) care se referă la „mecanismele efective de gândire care pot fi folosite pentru a genera opţiuni strategice".

Sintetizând definiţiile şi descrierile de mai sus, Tavakoli şi Lawton (2005, pg.6) consideră că gândirea strategică este un proces cognitiv, cu toate caracteristicile menţionate, care precede

planificarea strategică sau acţiunea, prin care o persoană imaginează dezvoltarea viitoare a organizaţiei având în vedere în acelaşi timp, atributele sale, trecutul şi prezentul său precum şi realităţile externe în care operează.

În ceea ce priveşte atributele gândirii strategice Liedtka (citată de Graetz, 2002) identifică 5 atribute majore:

1. Gândirea strategică reflectă o viziune de ansamblu asupra organizaţiei şi mediului său şi care recunoaşte modul în care diferitele părţi ale organizaţiei interrelaţionează şi se influenţează reciproc.
2. Gândirea strategică pune accentul pe intenţia strategică. Spre deosebire de abordarea tradiţională a planificării strategice care se concentrează pe crearea unei "potriviri" între resursele existente şi oportunităţile ce pot apare, intenţia strategică creează în mod intenţionat o "nepotrivire" între acestea.
3. Gândirea strategică presupune gândirea în timp. Gânditorii strategici înţeleg interconexiunile dintre trecut, prezent şi viitor.
4. Este realizată pe bază de ipoteze. Formularea şi testarea de ipoteze are un rol central în activităţile proprii gândirii strategice. Prin adresarea întrebării de creaţie „Ce se întâmplă dacă? ", urmată de întrebarea critică „Dacă…atunci…?" gândirea strategică extinde dihotomia analitic-intuitivă.
5. Gândirea strategică necesită capacitatea de a recunoaşte şi de a profita de noile oportunităţi care se ivesc.

Ingrid Bonn (2001) este de părere că planificarea strategică şi gândirea strategică sunt două concepte diferite, iar planificarea strategică este un proces care are loc după gândirea strategică. De asemenea autoarea consideră că manifestarea gândirii strategice are loc atât la nivel individual cât şi la nivel organizaţional. La nivel individual, gândirea strategică presupune înţelegerea holistică a organizaţiei şi a mediului său, creativitate şi o viziunea asupra viitorului organizaţiei. În ceea ce priveşte gândirea strategică la nivel organizaţional, aceasta oferă contextul gândirii strategice la nivel individual, organizaţia trebuind să creeze structuri, procese şi sisteme care să asigure un dialog continuu în cadrul echipei manageriale de vârf şi care să profite de ingenuitatea şi creativitatea fiecărui angajat.

Considerăm că fiecare companie ar trebui să-şi dezvolte competenţe privind gândirea strategică atât la nivel organizaţional cât şi la nivel individual întrucât această competenţă este dificil de copiat, imitat, va îmbunătăţi flexibilitatea şi capacitatea firmei de adaptare la schimbările mediului, toate aceste ajutând firma să-şi consolideze şi chiar să-şi îmbunătăţească poziţia competitivă.

1.2. Conţinutul procesului de management strategic

1.2.1. Modele de abordare ale procesului managementului strategic

Mintzberg (1973, în Russu, 1999) identifică trei moduri în care companiile abordează managementul strategic: antreprenorială, adaptivă şi planificată. Criteriul de bază al acestei clasificări îl reprezintă gradul de formalizare al procesului de management strategic.

Astfel, un prim model îl constituie abordarea ***antreprenorială*** care are următoarele caracteristici (Russu, 1999; Pearce şi Robinson, 2007; Ritson, 2008):

- presupune cercetarea activă a pieţei în vederea identificării oportunităţilor care pot fi fructificate profitabil de către companie;
- controlul demersului strategic aparţine unei singure, puternice, persoane – întreprinzătorul/managerul general;
- evaluarea strategică are un caracter informal, intuitiv, limitat;
- raţiunea strategiei o constituie dezvoltarea (creşterea) economică a firmei;
- companiile consideră mediul ca fiind o forţă care trebuie confruntată şi controlată.

Un al doilea model îl reprezintă abordarea ***adaptivă*** a managementului strategic. Printre caracteristicile acestui model se numără (Russu, 1999; Pearce şi Robinson, 2007; Ritson, 2008):

- lipsa unor scopuri clare, precis definite, referitoare la viitorul firmei;
- luarea deciziilor printr-un proces iterativ;
- difuzarea puterii între membrii conducerii;
- strategia se caracterizează printr-o soluţie „reactivă" la probleme existente şi nu reprezintă o căutare „proactivă" în vederea identificării unor noi oportunităţi;
- strategia se concentrează asupra aspectelor familiale, luând în considerare alternativele convenabile;
- compania utilizează diverse căi pentru a reduce incertitudinea mediului.

Al treilea model îl constituie abordarea ***planificată*** a managementului strategic se caracterizată prin (Russu, 1999; Pearce şi Robinson, 2007; Ritson, 2008):

- o concepţie unitară a strategiei şi a deciziilor luate în întreaga firmă;
- evaluarea strategiei se realizează printr-un plan comprehensiv, formal;
- mediul este considerat a fi controlabil;
- managerii sunt capabili să elaboreze, revizuiască şi evalueze toate opţiunile existente, selectarea celei mai bune opţiuni realizându-se pe baza unor criterii raţionale.

Gradul de formalizare al procesului managementului strategic se asociază cu dimensiunea firmei şi nivelul de dezvoltare al acesteia. În timp ce modelul antreprenorial este specific îndeosebi firmelor mici, modelul adaptiv este specific firmelor de dimensiuni medii care acţionează în medii relativ stabile, iar modelul planificat este specific firmelor mari (Pearce şi Robinson, 2007).

1.2.2. Managementul strategic – proces dinamic

Factori precum globalizarea intensă, schimbările tehnologice rapide, importanţa crescândă a cunoştinţelor, schimbările demografice şi politice, şi modificarea comportamentului consumatorilor au implicaţii atât pentru noi ca indivizi cât şi pentru companiile noastre (Whyte, 1997). Întrucât nici piaţa concurenţială şi nici situaţia companiei nu rămân neschimbate pentru mult timp, managerii companiei sunt obligaţi să-şi reevalueze continuu strategia, recreionând-o de câte ori şi cât de considerabil simt nevoia pentru a ţine pasul cu schimbările (Thompson, Gamble şi Strickland, 2004).

Organizaţiile sunt nevoite într-o măsură din ce în ce mai mare să-şi ajusteze dinamic caracteristicile la cerinţele mediului, prin schimbarea în mod constant a strategiilor şi capabilităţilor strategice (Feurer și Chaharbaghi, 1995). Strategiile trebuie să fie din ce în ce mai organice ca natură, să fie într-o continuă evoluţie, adaptare şi schimbare (Whyte, 1997).

În vremuri de incertitudine, managerii au nevoie de o modalitate – un mecanism, o procedură, o metodologie – pentru monitorizarea mediului şi pentru a reacţiona. Planificarea strategică este această metodologie (Carter, 1999).

Planificarea strategică este un proces, nu un produs, având un caracter permanent (Carter, 1999), fiind tot timpul în curs de desfăşurare (Thompson, Gamble şi Strickland, 2004). Circumstanţele schimbătoare dictează necesitatea schimbării strategiei unei companii precum şi evoluţia acesteia în timp – o condiţie care face ca dezvoltarea strategiei să fie un proces continuu şi nu un eveniment singular, unic (Thompson, Gamble şi Strickland, 2004). Un plan strategic nu ar trebui să fie un document bine realizat care, odată publicat, stă pe un raft (Carter, 1999). Acest lucru impune ca formularea şi implementare strategiei să nu mai fie procese separate din cauza vitezei necesare pentru a exploata oportunităţile în mediul concurenţial (Feurer şi Chaharbaghi, 1995).

În mediile dinamice, complexitatea tot mai mare a problemelor de afaceri necesită o cooperare strânsă între oamenii din diferite domenii şi funcţii în cadrul organizaţiei, cu scopul de a optimiza utilizarea bazei de cunoştinţe care este disponibilă pentru abordarea problemelor şi pentru sporirea nivelului de creativitate în dezvoltarea de soluţii (Feurer şi Chaharbaghi, 1995). Curentul de gândire actual sugerează că procesul de planificare necesită o puternică componentă de jos în sus, pentru a asigura, pe de o parte, că opiniile importante ale celor de la nivelele inferioare ale organizaţiei sunt auzite, iar pe de altă parte că aceste persoane importante sunt parte atât a procesului cât şi a planului (Carter, 1999).

1.2.3. Modele ale procesului de management strategic

Există mai multe opinii, nu neapărat contradictorii, în literatura de specialitate referitoare la elementele componente ale procesului de management strategic. În cele ce urmează vom prezenta câteva dintre ele, pentru ca în final să formulăm o concluzie în ceea ce priveşte elementele acestui proces.

Alkhafaji (2003) consideră că managementul strategic este responsabilitatea managementului de vârf şi implică patru componente de bază:

1. ***Analiza mediului*** care presupune analiza factorilor interni şi externi care pot influenţa organizaţia şi abilitatea sa de a urma un anume curs al acţiunii. Scanarea mediului include analiza componenţei concurenţei din cadrul domeniului de activitate al firmei şi de asemenea evaluarea impactului globalizării asupra industriei şi a performanţei companiei.
2. ***Formularea strategiei*** implică luarea de decizii strategice privind misiunea, filosofia, obiectivele, politicile organizaţiei şi metodele care vor asigura îndeplinirea obiectivelor organizaţionale. Formularea strategiei este un pas important în vederea îmbunătăţirii poziţiei organizaţiei şi a construirii unor avantaje competitive nu doar la nivel naţional ci şi global.
3. ***Implementarea strategiei*** se referă la luarea unor decizii manageriale cum ar fi: stabilirea tipului de structură organizaţională, tipul şi sursa sistemelor informaţionale, stilul de leadership potrivit şi tipologia mecanismelor de control care ar trebui utilizate.
4. ***Evaluarea şi controlul*** se referă la sistemele de evaluare care vor fi utilizate pentru a asigura operaţionalizarea planificării strategice în vederea atingerii într-un mod eficace a obiectivelor organizaţionale. Evaluarea constă în compararea rezultatelor previzionate cu cele concrete. Managementul strategic este un proces care evaluează organizaţia ca întreg, luând în considerare mediul în care aceasta acţionează. Se concentrează asupra oportunităţilor şi problemelor legate de îndeplinirea obiectivelor organizaţionale pe termen lung.

Richard Lynch (2006) consideră că cele trei elemente principale ale strategiei sunt analiza strategică, dezvoltarea strategiei şi implementarea strategiei.

1. ***Analiza strategică.*** Organizaţia, misiunea şi obiectivele sale trebuie să fie examinate şi analizate. Strategia organizaţională oferă valoare pentru persoanele implicate în organizaţie - stakeholderi – însă perspectiva asupra obiectivelor organizaţiei, în termenii cei mai largi, aparţine managerilor de vârf. Ei realizează o examinare a obiectivelor şi a relaţiei dintre organizaţiei şi mediul său. Ei vor analiza, de asemenea, şi resursele organizaţiei.
2. ***Elaborarea strategiei.*** Opţiunile strategice trebuie să fie elaborate şi apoi selectate. Pentru a avea succes, strategia trebuie să fie fundamentată pe competenţele specifice ale organizaţiei şi pe relaţiile speciale pe care aceasta le are sau le poate dezvolta cu cei din afara companiei - furnizori, clienţi, distribuitori şi guvern. Pentru multe organizaţii, aceasta va însemna dezvoltarea de avantaje competitive care sunt durabile în timp. De obicei există mai multe opţiuni strategice disponibile şi una sau mai multe vor trebui să fie selectate.
3. ***Implementarea strategiei.*** Opţiunile selectate trebuie să fie puse în aplicare. Pot exista numeroase dificultăţi majore legate de motivare, relaţii de putere, negocieri cu guvernul, achiziţii de companii şi multe alte aspecte. O strategie care nu poate fi pusă în aplicare nu are nici măcar valoarea hârtiei pe care este scrisă.

Mai mulţi autori (Thompson and Strickland 1993; Armstrong 1982; Pearce şi Robinson 1983; Kaplan şi Norton 2001; Drucker 1974; Ireland, Hitt şi Hoskinsson 2006; Stonehouse şi Pemberton, 2002) consideră că, în mod tradiţional procesul planificării strategice presupune:

a) analiza mediului intern şi extern al afacerii;
b) formularea viziunii şi misiunii;
c) formularea obiectivelor generale;
d) identificarea strategiilor generale ce vor fi urmate;
e) alocarea resurselor în vederea atingerii obiectivelor;
f) stabilirea modului în care toate aceste activităţi vor fi monitorizate şi controlate.

Schendel şi Hofer (în Kraus şi Kauranen, 2009) au identificat şase „sarcini principale” ale managementului strategic:

1. formularea obiectivelor,
2. analiza mediului,
3. formularea,
4. evaluarea,
5. implementarea şi
6. controlul strategiilor.

O listă mai detaliată a sarcinilor esenţiale ale managementului strategic o oferă Pearce şi Robinson (2007, pg.3):

- formularea misiunii companiei, incluzând declaraţii vaste privind scopul, filosofia şi obiectivele sale;
- realizarea unei analize care să reflecte condiţiile interne şi capabilităţile companiei;
- analiza mediului extern al companiei, atât a factorilor competitivi cât şi a factorilor contextuali generali;
- analiza opţiunilor companiei prin potrivirea resurselor cu mediul extern;
- identificarea celei mai dezirabile opţiuni prin evaluarea fiecărei opţiuni din perspectiva misiunii companiei;

- selectarea unui set de obiective pe termen lung şi de strategii generale care vor duce la îndeplinirea celor mai dezirabile opţiuni;
- dezvoltarea unor obiective anuale şi a unor strategii pe termen scurt care să fie compatibile cu setul de obiective pe termen lung şi de strategii generale selectat;
- implementarea alternativelor strategice prin alocarea resurselor bugetate care să pună accentul pe realizarea potrivirii între sarcini, oameni, structuri, tehnologii şi sisteme de recompense;
- evaluarea succesului procesului strategic ca fundament al viitoarelor decizii.

O abordare similară o au şi Ginter et al. (1985 în French, 2009), care, în urma unui studiu realizat în rândul membrilor asociaţiei Planning Executive Institute, propun un proces strategic ce conţine opt elemente:

(1) viziune şi misiune;
(2) stabilirea unui set de obiective;
(3) analiza mediului extern;
(4) analiza mediului intern;
(5) elaborarea de alternative strategice („meşteşugirea" strategiei);
(6) selectarea strategiei;
(7) implementare; şi
(8) control.

În faţa unui nivel ridicat de incertitudine şi schimbare organizaţiile nu îşi mai pot permite o abordare unidirecţională sau pas-cu-pas a procesului de dezvoltarea a strategiei care presupune mai multe etape - colectarea datelor, elaborarea unor opţiuni strategice, evaluarea, selecţia şi implementarea. Este nevoie de o abordare dinamică, în care formularea strategiei şi implementarea sunt efectuate simultan. Aceasta reprezintă un proces continuu de analiză a mediului concurenţial şi elaborarea de opţiuni strategice împreună cu evaluarea lor (Feurer, Chaharbaghi şi Wargin, 1995).

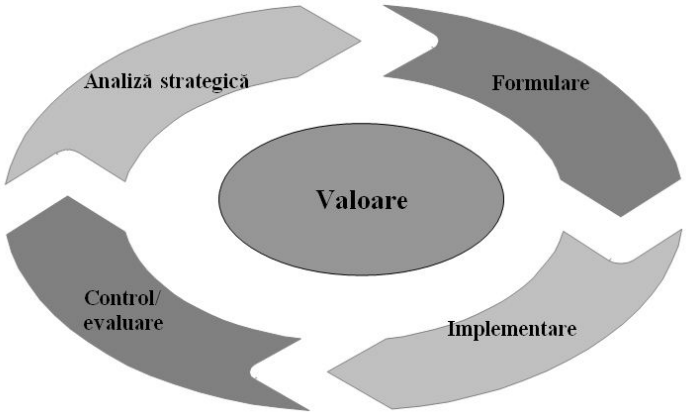


Fig. nr. 1.3 *Un proces dinamic de management strategic*

În ultimii ani s-a impus necesitatea unui concept de management orientat spre crearea de valoare. Obiectivul este acela de a creşte valoarea afacerii pe termen lung şi de a garanta satisfacţia continuă şi entuziasmul investitorilor şi a celorlalţi stakeholderi. Cei care doresc să aibă succes pe termen lung trebuie să identifice toate oportunităţile şi ameninţările care se manifestă în aria de influenţă a stakeholderilor şi să le fructifice cu ajutorul unei strategii creative (Wittman şi Reuter, 2008).

Prin urmare propunem un model de *proces dinamic de management strategic*, care presupune patru componente:

1. ***analiza strategică*** care presupune analiza mediului intern şi extern în vederea identificării factorilor strategici care vor influenţa viitorul firmei;
2. ***formularea strategiei*** având ca scop stabilirea viziunii, misiunii, a obiectivelor pe termen lung, generarea şi identificarea opţiunilor strategice care să întărească poziţia competitivă a firmei;
3. ***implementarea strategiei*** care necesită construirea unei organizaţii capabile să execute cu succes strategia, stabilirea bugetelor, realizarea unor sisteme suport administrative, construirea unor sisteme de recompensă pentru performanţă, modelarea culturii organizaţionale pentru a se potrivi cu strategia;
4. ***controlul şi evaluarea strategică – controlul*** având scopul de a evidenţia şi a genera soluţii de corectare a abaterilor de la standarde, iar rolul ***evaluării*** constă în aprecierea de ansamblu a efectelor aplicării strategiei şi a compatibilităţii acestora cu obiectivele de dezvoltare ale firmei.

1.3. Avantajele managementului strategic

Literatura de specialitate este inundată de avantajele aparente ale planificării, cel mai notabil fiind capacitatea sa de a îmbunătăţi potrivirea între organizaţie şi mediul său extern (Godiwalla, Meinhart şi Warde, 1981 în Kargar şi Parnell, 1996).

Alţii au susţinut că planificarea ajută în identificarea ameninţărilor şi oportunităţilor viitoare din piaţă, provoacă o imagine obiectivă a problemelor manageriale, creează un cadru de comunicare internă, promovează gândirea spre viitor, încurajează o atitudine favorabilă pentru schimbare (Häusler, 1968; Loasby, 1967; Stern, 1966 în Kargar şi Parnell, 1996), contribuie la clarificarea viziunii strategice a organizaţiei, asigură o mai bună concentrare asupra a ceea ce este important din punct de vedere strategic, atât în faza de planificare cât şi cea de implementare, un echilibru mai bun între obiectivele pe termen lung şi cele pe termen scurt, o mai strânsă legătură între strategie şi operaţiuni (Wilson, 2003).

Mai mult, există beneficii intrinseci care apar ca urmare a procesului de planificare, inclusiv efectele pozitive ale planificării asupra ocupării forţei de muncă la nivel local şi economiei (Greenley, 1986 în Kargar şi Parnell, 1996).

Langley (1988, în Kargar şi Parnell, 1996) oferă sprijin ideii că planificarea are beneficii, identificând patru roluri ale planificării strategice formale. În rolul de relaţii publice, planificarea strategică formală este destinată să-i impresioneze sau să-i influenţeze pe cei din exterior. Rolul de informare oferă informaţii pentru deciziile manageriale. Rolul terapiei de grup este destinat pentru a creşte angajamentul organizaţional, prin implicarea oamenilor de la toate nivelurile organizaţionale în planificarea strategică. În cele din urmă, rolul de control şi de direcţionare este îndeplinit atunci când planurile servesc la orientarea deciziilor şi activităţilor viitoare spre finaluri consistente.

Kroon (1995, pg.113) consideră că există câteva motive bune pentru care managerii ar trebui într-adevăr să planifice:

- Prin intermediul planificării problemele pot fi anticipate şi incertitudinea redusă. Planificarea îi ajută pe manageri să fie proactivi prin adaptarea timpurie la condiţiile schimbătoare şi reduce incertitudinea prin informaţiile care pot fi utilizate.

- Planificarea concentrează atenţia asupra scopurilor şi obiectivelor afacerii. Managerii sunt obligaţi să stabilească în avans ceea ce organizaţia, departamentul şi indivizii trebuie să realizeze într-un anumit interval de timp.
- Planificarea duce la îmbunătăţirea performanţei. Activităţile planificate formal pot fi realizate într-o manieră structurată şi cu cele mai mici costuri.
- Planificarea oferă motivaţie şi produce angajament. Angajamentul managerilor faţă de obiective duce la acţiune întrucât managerii sunt obligaţi să găsească metode pentru atingerea acestor obiective.
- Planificarea facilitează controlul. Obiectivele şi standardele de performanţă sunt stabilite în timpul procesului de planificare. În timpul procesului de control rezultatele sunt comparate cu obiectivele şi standardele stabilite.
- Planificarea asigură o acţiune coordonată. Intrările, transformările şi ieşirile sunt stabilite pentru afacere în ansamblul său. Astfel se elimină posibilitatea duplicării şi se obţin sinergiile.

Managementul strategic este un instrument prin care organizaţia îşi poate controla destinul. Are efectul unui far care le impune membrilor organizaţiei să gândească înspre viitor, scoţând în evidenţă noile oportunităţi şi ameninţări şi favorizând concentrarea asupra misiunii. Planificarea strategică le permite firmelor să rămână proactive, să fie competitive şi să elaboreze metode pentru a rezolva seturile de probleme interrelaţionate, în urma unei analize minuţioase (Alkhafaji, 2003).

În opinia lui David Hussey (1998), procesul de management strategic ar trebui să ofere unei companii o serie de beneficii: rezultate mai bune ca urmare a unor decizii mai bune, identificarea unui număr mai mare de oportunităţi, luarea în considerare a mai multor factori, o mai bună coordonare şi comunicare, motivaţie puternică, un mijloc pentru a face faţă presiunilor de schimbare.

Pearce şi Robinson (2007, pg.10) susţin că, indiferent de profitabilitatea planurilor strategice, există câteva efecte de natură comportamentală care contribuie la îmbunătăţirea bunăstării firmei:

1. Activităţile de formulare a strategiei îmbunătăţesc abilitatea firmei de a preîntâmpina problemele. Managerii care-şi încurajează subordonaţii să se implice în planificare vor fi ajutaţi în ceea ce priveşte responsabilităţile de monitorizare şi previziune de către subordonaţi care cunosc necesităţile planificării strategice.
2. Deciziile strategice de grup sunt cel mai probabil să fie luate dintre cele mai bune alternative posibile. Procesul de management strategic are ca rezultat decizii mai bune întrucât interacţiunile de grup generează o varietate mai mare de strategii şi pentru că previziunile bazate pe perspectivele specializate ale membrilor grupului îmbunătăţesc analiza critică a opţiunilor.
3. Lacunele sau suprapunerile în activităţile individuale şi de grup se reduc întrucât participarea la formularea strategiei clarifică rolurile diferite.
4. Rezistenţa la schimbare se reduce. Deşi participanţii la formularea strategiei s-ar putea să nu fie mai mulţumiţi de propriile decizii comparativ cu deciziile autoritare, cunoaşterea într-o mai mare măsură a parametrilor care limitează opţiunile îi determină să accepte într-o mai mare măsură deciziile.

Concluzii

Acest prim capitol a avut ca scop realizarea unei introduceri în tema „***Procesul de management strategic***".

În primul rând am urmărit prezentarea conceptelor ***strategie***, *planificare strategică*, *management strategic*, *gândire strategică* şi de asemenea am încercat determinarea relaţiei existente între strategie, planificare strategică şi management strategic şi a celei dintre planificare şi gândirea strategică. ***Strategia*** este un plan de acţiune, este principala cale de a atinge scopurile şi obiectivele organizaţionale, care conduc la îmbunătăţirea performanţei pe termen lung a companiei. ***Planificarea*** şi ***gândirea strategică*** sunt „procese de gândire distincte dar interrelaţionate şi complementare" care trebuie să se susţină reciproc pentru un management strategic eficient. ***Strategiile*** provenite din gândirea strategică trebuie operaţionalizate prin intermediul ***planificării*** convergente şi analitice.

În al doilea rând am prezentat caracteristicile celor trei ***modele de abordare*** a managementului strategic (*antreprenorială, adaptivă, planificată)* care surprind modul în care este perceput mediul de acţiune al firmei, modul de evaluare a strategiilor, caracteristicile procesului de luare a deciziilor, percepţiile privind viitorul firmei, deţinerea controlului asupra strategiei. Un alt aspect abordat a fost ***caracterul dinamic*** al procesului care a devenit o necesitate în condiţiile unui mediu în continuă schimbare care reclamă o monitorizare continuă a mediului şi adaptarea pentru a face faţă provocărilor mediului. Pentru o abordare dinamică a procesului de dezvoltare a strategiei, aceasta trebuie tratată ca parte a responsabilităţilor individuale în organizaţie şi nu ca funcţie centrală. Astfel, calitatea cunoştinţelor utilizate în formularea strategiei va fi substanţial îmbunătăţită iar durata de implementare a strategiei va fi mult redusă. Formularea şi implementarea strategiei trebuie privite ca procese continue de învăţare, iar calitatea strategiei depinde de mecanismele de învăţare din organizaţie.

În continuare am prezentat o serie de ***modele ale procesului de management strategic*** întâlnite în literatura de specialitate. Opiniile autorilor referitor la elementele componente ale procesului diferă, nefiind neapărat contradictorii, diferenţele constând în principal în numărul de componente incluse în proces. Noi propunem un model de *proces de management strategic dinamic*, care presupune patru componente: ***analiza strategică*** care presupune analiza mediului intern şi extern în vederea identificării factorilor strategici care vor influenţa viitorul firmei, ***formularea strategiei*** având ca scop stabilirea viziunii, misiunii, a obiectivelor pe termen lung, generarea şi identificarea opţiunilor strategice care să întărească poziţia competitivă a firmei, ***implementarea strategiei*** care necesită construirea unei organizaţii capabile să execute cu succes strategia, stabilirea bugetelor, realizarea unor sisteme suport administrative, construirea unor sisteme de recompensă pentru performanţă, modelarea culturii organizaţionale pentru a se potrivi cu strategia şi ***controlul strategic*** ce are scopul de a evidenţia şi a genera soluţii de corectare a abaterilor de la standarde, iar rolul ***evaluării*** constă în aprecierea de ansamblu a efectelor aplicării strategiei şi a compatibilităţii acestora cu obiectivele de dezvoltare ale firmei.

Capitolul se încheie cu prezentarea principalelor avantaje şi a motivelor pentru care managerii ar trebuie să adopte managementul strategic. Această formă de conducere ajută în identificarea ameninţărilor şi oportunităţilor viitoare din piaţă permiţând adaptarea la un mediu în continuă schimbare, concentrează atenţia asupra scopurilor şi obiectivelor afacerii, asigură o mai bună coordonare şi comunicare, o motivaţie puternică a angajaţilor (prin cunoaşterea de către fiecare angajat a rolului ce-i revine în îndeplinirea obiectivelor organizaţionale şi asigurarea unui

sistem adecvat de stimulare), reduce rezistenţa la schimbare, asigură un echilibru mai bun între obiectivele pe termen lung şi cele pe termen scurt şi nu în ultimul rând creează premisele îmbunătăţirii performanţei firmei.

CAP. 2. PARTICULARITĂŢILE STRATEGIEI ŞI MANAGEMENTULUI ÎN ÎNTREPRINDERILE MICI ŞI MIJLOCII

2.1. Rolul întreprinderilor mici şi mijlocii în economie

În România, în conformitate cu Ordonanţa nr. 27 din 26/01/2006 pentru modificarea şi completarea legii nr. 364/2004 privind stimularea înfiinţării şi dezvoltării întreprinderilor mici şi mijlocii, încadrarea se face potrivit Recomandării 361/2003/CE. Potrivit acesteia, „categoria întreprinderilor micro, mici şi mijlocii (IMM) este formată din întreprinderi care angajează mai puţin de 250 de persoane şi care au o cifră de afaceri anuală netă de până la 50 milioane euro şi/sau deţin active totale de până la 43 milioane euro".

Încadrarea în sectorul IMM-uri, potrivit Recomandării 361/2003/CE, se realizează astfel:

Tabel 2.1 ***Definirea IMM-urilor***

Categoria întreprinderii	***Numărul mediu de salariaţi***	***Cifra de afaceri***	***Active totale***
micro	1 până la 9	până la 2 milioane euro	până la 2 milioane euro
mici	10 până la 49	între 2 şi 10 milioane euro	până la 10 milioane euro
mijlocii	50 până la 249	între 10 şi 50 de milioane euro	până la 43 milioane euro

Sectorul IMM reprezintă cel mai activ sector al unei economii moderne, un factor de progres tehnologic şi inovare, existând o preocuparea continuă privind dezvoltarea sectorului IMM, atât la nivel mondial cât şi la nivel european şi naţional.

Se cunoaşte faptul că impactul global al IMM-urilor este covârşitor de mare. Un procent de 95-99% din totalul societăţilor din orice ţară sunt IMM-urilor; oferind între 40% şi 60% din totalul locurilor de muncă şi contribuind la PIB cu procente cuprinse între 40% şi 50%. Pe lângă aceasta joacă rolul central de lider al inovării şi creativităţii (Hax, 2010).

Astfel, potrivit ***Strategiei guvernamentale pentru dezvoltarea sectorului IMM, în perioada 2009 – 2013***, principalele efecte pozitive generate de sectorul IMM într-o economie sunt:

- schimbările structurale şi redefinirea politicilor economice - deşi sectorul IMM este cel mai afectat de criza economico-financiară poate constitui sectorul care va sta la baza revirimentului economiei în ansamblul ei;
- crearea de noi locuri de muncă, reprezentând cea mai eficientă modalitate de combatere a şomajului;
- îmbunătăţirea mediului concurenţial având ca efect creşterea calităţii produselor şi serviciilor oferite pe piaţă şi totodată stimulând inovarea şi transferul tehnologic şi contribuind la optimizarea utilizării resurselor;
- stimularea dezvoltării regionale şi rurale - prin valorificarea resurselor locale, prin abilitatea de a răspunde cerinţelor locale acest sector reprezintă o soluţie pentru reducerea decalajelor economice regionale;
- creşterea investiţiilor, având ca sursă economiile populaţiei şi antrenarea unui efect multiplicator al acestora; atragerea de investiţii străine prin oferirea de servicii conexe de calitate necesare dezvoltării acestora;

- dezvoltarea componentelor infrastructurii de afaceri, IMM-urile acţionând ca furnizori specializaţi de piese, componente şi servicii pentru întreprinderile mari;
- accentuarea caracterului de atomicitate al pieţei, prin dimensiunile lor reduse şi prin numărul mare. Prin stimularea concurenţei, se reduc posibilităţile de creare a unor poziţii de monopol care ar conduce la creşteri de preţuri şi la ineficienţe în combinarea factorilor de producţie;
- adaptabilitatea ofertei la cerinţele clienţilor, IMM-urile dovedind un grad înalt de flexibilitate, capacitate de inovare, reacţie rapidă la schimbările mediului economic şi putând ocupa nişe de piaţă care nu sunt profitabile pentru întreprinderile mari.

2.2. Caracteristici distinctive ale existenţei întreprinderilor mici şi mijlocii

Firmele mici nu sunt doar versiuni micşorate ale firmelor mari. Ele îşi desfăşoară activitatea în moduri fundamental diferite. Personalitatea proprietarului-manager şi caracteristicile sale comportamentale vor influenţa puternic activitatea lor. Mai mult decât firmele mari, întreprinderile mici sunt entităţi sociale care gravitează în jurul relaţiilor personale (Burns, 2001). Cultura afacerilor mici este marcată de contactul strâns şi familiar între proprietari şi angajaţi, afacerea în ansamblul său fiind apropiată de lumea exterioară, clienţi, vecini sau furnizori. De foarte multe ori proprietarii lucrează în cadrul firmei şi nu reprezintă simbolul abstract şi îndepărtat al unui acţionar fără chip. Mai mult decât în firmele mari, în întreprinderile mici există o atmosferă familială sau „de trib", valorile predominante fiind continuitatea şi supravieţuirea, mai degrabă decât concepte abstracte, cum ar fi profitul, veniturile şi dezvoltarea activelor (Darnay şi Magee, 2007).

Există o serie de alte caracteristici tipice firmelor mici şi care subliniază abordarea diferită a managementului şi a afacerilor (Burns, 2001). O astfel de caracteristică este ***dimensiunea redusă*** care determină un potenţial mai redus de producţie sau de servire, fapt ce limitează cota de piaţă deţinută de întreprinderile mici şi mijlocii şi posibilitatea realizării unor economii dimensionale. De asemenea, face ca întreprinderile mici şi mijlocii să acţioneze pe piaţă în condiţiile unei concurenţe puternice din partea întreprinderilor mari şi determină rolul de subcontractanţi sau furnizori de repere şi subansamble pentru acestea (Borza, 2002).

În al doilea rând, chiar dacă sectorul întreprinderilor mici şi mijlocii deţine o parte semnificativă din piaţă, fiecare întreprindere luată izolat are o poziţie modestă, *o cotă redusă de piaţă* (Borza, 2002), având o abilitate limitată de a influenţa mediul de afaceri în general (Sandu, 1997), fără a putea impune nivelul preţurilor, astfel că intervin dificultăţi în menţinerea lor pe piaţă (Borza, 2002).

Din cauza dimensiunii şi a potenţialului productiv limitat, rezultă o altă caracteristică a întreprinderilor mici şi mijlocii şi anume faptul că nu pot realiza o gamă largă de produse sau servicii, fiind nevoite să se limiteze la o nomenclatură restrânsă (Borza, 2002). Astfel, firmele mici sunt susceptibile de a funcţiona pe singură piaţă, sau pe un număr limitat de pieţe, oferind, probabil, o gamă limitată de produse sau servicii. Acest lucru înseamnă că scopul operaţiunilor lor este, sau cel puţin ar trebui să fie, limitat. În acest sens, ele se confruntă cu mai puţine probleme strategice decât firmele mai mari şi, adesea, strategia de afaceri este sinonimă cu strategia de marketing (Burns, 2001).

În strânsă legătură cu această ultimă caracteristică – specializarea – este dependenţa celor mai multe dintre firmele mici de un număr mic de clienţi. Aceasta înseamnă că sunt deosebit de

vulnerabile la pierderea oricărui client şi efectul asupra firmei al unei astfel de pierderi va fi disproporţionat de mare (Burns, 2001).

O altă caracteristică este gradul mai mare de incertitudine cu care se confruntă firmele mici comparativ cu firmele mari. Având o bază de clienţi redusă cel mai adesea nu pot influenţa preţul. Aspiraţiile şi motivaţiile proprietarului-manager pot fi, de asemenea, incerte. Efectul acestui grad ridicat de incertitudine este de a forţa luarea de decizii pe termen scurt (Burns, 2001).

Dificultăţile întâmpinate la intrarea sau la ieşirea de pe o piaţă reprezintă o caracteristică importantă a întreprinderilor mici şi mijlocii. Acestea pot face faţă cu greu ***barierelor de intrare*** într-o ramură întrucât economiile dimensionale obligă noile întreprinderi să realizeze de la început un volum mare al producţiei sau dacă nu, să accepte dezavantajele de cost. Capitalul mare necesar pentru demararea activităţii în orice domeniu constituie un factor restrictiv pentru întreprinderile mici şi mijlocii, iar diferenţierea produselor de către întreprinderile noi necesită eforturi băneşti care depăşesc posibilităţile acestora (Borza, 2002). Întrucât le diminuează mobilitatea, întreprinderile mici şi mijlocii trebuie să ţină seama şi de existenţa ***barierelor de ieşire*** de pe piaţă printre care se numără costul lichidării unor utilaje şi echipamente specializate, relaţiile comerciale create în domeniul în care sau politica economică care restricţionează prin anumite măsuri părăsirea unui domeniu sau a unei pieţe din motive legate de utilizarea forţei de muncă (Borza, 2002).

Marile organizaţii îşi pot permite să angajeze specialişti pentru anumite funcţii de conducere sau administrative, de exemplu, resurse umane, salarizare, vânzări, marketing, aprovizionare, distribuţie, contabilitate, etc. Proprietarul-manager general îndeplineşte, cel puţin în anii de formare ai afacerii, majoritatea dintre aceste roluri, fără sprijinul unor specialişti. Într-o firmă mică, accentul se pune pe multitudinea de cunoştinţe şi abilităţi, în contrast cu expertiza şi cunoştinţele de specialitate disponibile în organizaţiile mari (Butler, 2006).

O caracteristică importantă a întreprinderilor mici şi mijlocii este *situaţia de proprietar-manager* a celui care conduce afacerea. Reunirea de către aceeaşi persoană a celor două funcţii prezintă o serie de avantaje printre care faptul că motivaţia este maximă pentru că întreprinzătorul îşi conduce singur propria afacere, fiind interesat de dezvoltarea şi succesul acesteia, prerogativele decizionale se concentrează la o singură persoană, există o concentrare a informaţiilor întreprinzătorul dispunând de toate informaţiile necesare, fără ca ele să fie dispersate la alţi manageri (Borza, 2002).

Situaţia de proprietar-manager poate afecta profund funcţionarea şi competitivitatea întreprinderii în condiţiile lipsei pregătirii manageriale adecvate a proprietarului întreprinderii, a incapacităţii acestuia de a acoperi la un nivel corespunzător al competenţei toate activităţile desfăşurate în cadrul întreprinderii. De asemenea există riscul ca proprietarul-manager să se înconjoare de rude sau prieteni care nu au o contribuţie utilă în cadrul întreprinderii sau să aplice modele de acţiune şi gândire folosite în activitatea sa anterioară, dar inadecvate noilor condiţii (Borza, 2002).

Întreprinderile mici şi mijlocii nu pot obţine capital în aceeaşi manieră cu firmele mari (Burns, 2001). Finanţarea disponibilă din partea băncilor şi a instituţiilor financiare tinde să fie mult mai restrictivă decât pentru marile companii. Ratele dobânzilor tind să fie mai mari, iar sumele oferite sunt adesea mai mici în funcţie de capitalurile proprii necesare pentru a garantare. Firmele noi, de mici dimensiuni nu au practic nici o putere de negociere atunci când vine vorba de rata dobânzii şi condiţiile de împrumut (Butler, 2006). Spre deosebire de firmele mari, le este greu să-şi diversifice riscul de afaceri, acesta fiind un alt motiv pentru care este greu să obţină finanţare (Burns, 2001).

Întreprinderile mici deţin se bucură de o serie de ***atuuri*** (Darnay şi Magee, 2007; Istocescu, 2007; Tuclea, 2004) printre care*:*

- deciziile pot fi luate mai rapid fiindcă structurile sunt mai simple iar întreprinderea îşi poate schimba repede direcţia de acţiune pentru a valorifica oportunităţile mediului;
- odată luată o decizie, aceasta poate fi mai repede pusă în aplicare iar rezultatele pot fi vizibile mai rapid în comparaţie cu o întreprindere mai mare;
- relaţiile dintre întreprinzătorul-manager şi angajaţi au şansă să fie mai echitabile iar comunicarea poate fi destul de directă; relaţiile profesionale tind să fie mai flexibile, ceea ce ar putea avea un efect benefic asupra moralului angajaţilor (mediul profesional fiind mai destins);
- mediul de muncă are şanse să fie mai bun, angajaţii reuşind să vadă mai repede şi mai clar care sunt rezultatele muncii lor; acest aspect se poate transforma într-un factor motivator foarte puternic, mai ales pentru a încuraja angajaţii să vină cu idei;
- întreprinzătorul-manager este aproape de clienţi şi de piaţă, în general, acest fapt permiţând o reacţie mai rapidă la schimbări;
- creşterea flexibilităţii şi adaptabilităţii reprezintă alte două argumente suplimentare. Concomitent, există pericolul ca persoana care se ocupă cu problemele curente ale IMM să piardă din vedere strategia, sau invers, în entuziasmul formulării strategiei şi al punerii sale în practică să se piardă din vedere aspectele curente;
- conturarea de către întreprinzătorul-manager a unui sens de evoluţie (a unei direcţii), claritatea misiunii IMM, fermitatea orientărilor strategice. Salariaţilor le place să muncească într-o organizaţie al cărei lider ştie încotro să o îndrepte;
- obţinerea, clasificarea şi difuzarea de către întreprinzător a informaţiilor esenţiale pentru toţi salariaţii IMM. Sursele de provenienţă a acestora sunt diferite, între ele o sursă notabilă o reprezintă familia întreprinzătorilor.

Cauzele falimentului întreprinderilor mici şi mijlocii au în vedere următoarele elemente (Borza, 2002; Tuclea, 2004):

- Caracteristicile întreprinzătorului. Întreprinzătorul este elementul central în asigurarea succesului întreprinderii, în sensul că se cer abilităţi personale. Lipsa acestor abilităţi pot determina eşecul unei întreprinderi în orice fază s-ar afla aceasta.
- Abilităţile manageriale. Multe întreprinderi mici şi mijlocii eşuează ca rezultat direct al managementului greşit. În economia de piaţă s-a constatat o lipsă generală de calităţi şi cunoştinţe manageriale.
- Mediul exterior influenţează direct existenţa şi dezvoltarea întreprinderilor mici şi mijlocii. Datorită dimensiunii lor reduse, ele sunt mai sensibile la factorii perturbatori comparativ cu întreprinderile mari.
- Resursele întreprinderii (umane, tehnice, materiale, financiare, etc.) determină direct succesul acesteia pe piaţă.
- Lipsa strategiei şi obiective neclare; a conduce o afacere înseamnă a lua decizii, a respecta planificarea, termenele, ceea ce minimizează riscul pierderii de timp şi al risipei de resurse.
- Concept defectuos de serviciu sau de produs; ignorarea nevoilor latente ale consumatorilor este cauza non-satisfacerii acestora.

- Studiere insuficientă a consumatorilor; absenţa studiilor de piaţă sau mediocritatea acestora nu permit adaptarea serviciului sau produsului la aşteptările clienţilor potenţiali.

2.3. Funcţiile managementului în întreprinderile mici şi mijlocii

2.3.1. Funcţia de previziune - planificare

Managementul eficient începe întotdeauna cu planificarea, adică cu stabilirea obiectivelor, a planurilor, a programelor de acţiune. Această funcţie prezintă o importanţă mai mare pentru întreprinderile mici şi mijlocii decât pentru întreprinderile mari deoarece riscurile cu care se confruntă primele sunt mai mari (Sandu, 1997, pg. 107).

Managerii întreprinderile mici şi mijlocii acordă o atenţie insuficientă strategiei de dezvoltare a întreprinderii întrucât au o mobilitate mare, putând să treacă rapid de la o activitate la alta în funcţie de perspectivele pieţei (Borza, 2002). Multe studii realizate în ţările cu economie de piaţă au relevat că firmele mici şi mijlocii care aplică atributul de previziune realizează îmbunătăţiri ale performanţelor obţinute (Sandu, 1997).

Materializarea funcţiei de previziune constă în: prognoză, planificare şi programare. Majoritatea întreprinderilor mici şi mijlocii nu elaborează prognoze proprii, spre deosebire de întreprinderile mari, luând în considerare numai tendinţele din studiile de prognoză întocmite de instituţii specializate sau de către întreprinderile mari. Întreprinderile mici şi mijlocii îşi elaborează planuri de activitate, iar pe baza lor fac o programare a activităţii, întrucât au un contact nemijlocit cu piaţa (clienţi, furnizori) (Borza, 2002). Folosirea instrumentelor principale ale previziunii – prognozele, planurile şi programele – poate avea loc în condiţii mai bune în cadrul întreprinderii mijlocii. Creşterea gradului de complexitate a problemelor manageriale, dezvoltarea structurilor manageriale şi organizatorice impun creşterea importanţei funcţiei de previziune (Sandu,1997, pg. 108).

Particularităţile funcţiei de previziune în întreprinderile mici şi mijlocii pot fi sintetizate astfel (Nicolescu, 2001):

- centrare pe oportunitatea economică;
- predomină abordările pe termen scurt;
- informalitate ridicată;
- se bazează pe o reacţie rapidă faţă de elemente noi;
- flexibilitate şi adaptabilitate ridicată.

2.3.2. Funcţia de organizare

În cadrul întreprinderilor mici şi mijlocii structurile organizatorice sunt simple, cel mai adesea ierarhice, în care toate persoanele ce lucrează în firmă depind nemijlocit de întreprinzătorul-manager (Nicolescu, 2001). Absenţa unei structuri organizatorice complexe permite o luare mai rapidă a deciziei şi realizarea de comunicaţii efective la nivelul grupului de muncă, şi între acestea şi management (Sandu,1997).

Structura organizatorică în majoritatea cazurilor este flexibilă, dând angajaţilor libertate de acţiune pentru a face faţă situaţiilor în schimbare cu care se confruntă (în sensul de a le stimula creativitatea), iar gradul de descentralizare a activităţilor variază în funcţie de dimensiunea

întreprinderii (adică creşte pe măsura sporirii dimensiunilor). La întreprinderile mici deseori lipsesc fişele posturilor şi organigrama (Borza, 2002).

Organizarea trece de la preponderent informală la preponderent formală pe măsură ce întreprinderea creşte, activitatea se extinde şi se diversifică şi se face tot mai mult apel la metodele şi tehnicile de management. În această transformare, întreprinderea poate cunoaşte următoarele etape organizatorice (Sandu, 1997):

1) întreprinderea compusă dintr-o singură persoană;
2) coordonarea activităţilor câtorva angajaţi ce realizează operaţiunile de bază de către întreprinzătorul însuşi;
3) apariţia unui nivel ierarhic intermediar (în măsura în care întreprinzătorul devine conştient de necesitatea delegării de autoritate şi reuşeşte să renunţe să renunţe la managementul personal aplicat până la această etapă);
4) organizarea formală, ceea ce implică descrierea posturilor, întocmirea organigramei, fundamentarea procedurilor de control etc.

Sistemul informaţional al întreprinderilor mici şi mijlocii corespunde structurii lor organizatorice, fiind simplu, deschis spre mediu; circulaţia informaţiilor este mai ales pe orizontală, liniile ierarhice fiind scurte şi slab formalizate; existenţa mijloacelor de prelucrare automată a datelor dinamizează culegerea şi prelucrarea informaţiilor (Borza, 2002).

Particularităţile funcţiei de organizare în întreprinderile mici şi mijlocii pot fi sintetizate astfel (Nicolescu, 2001):

- flexibilitate organizatorică ridicată;
- formalizare redusă a documentelor organizatorice;
- preponderenţa structurilor organizatorice ierarhice;
- puternice elemente informale în fundamentarea şi concretizarea abordărilor organizării;
- dependenţa decisivă a calităţii organizării de capacitatea organizatorică a întreprinzătorului-manager;
- simplitate organizatorică procesuală şi structurală.

2.3.3. Funcţia de antrenare

Dimensiunea redusă facilitează şi obligă la relaţii interpersonale strânse ale managerului cu fiecare dintre subordonaţii lor, ceea ce oferă baza exercitării funcţiei de antrenare, adică a influenţării lor pentru a contribui la realizarea obiectivelor stabilite (Borza, 2002).

La întreprinderile mici şi mijlocii există o personalizare a relaţiilor interumane (situaţie care nu se întâlneşte în întreprinderile mari decât la nivelul conducerii operaţionale). Acest fapt dă posibilitatea managerului să evalueze gradul de implicare a subordonaţilor în realizarea obiectivelor şi să-i recompenseze (material şi moral) (Borza, 2002).

Motivarea efectivă şi adecvată a personalului din întreprinderile mici şi mijlocii se face mai rapid decât în întreprinderile mari şi oferă suportul dobândirii satisfacţiei în muncă şi a ataşamentului faţă de întreprindere (Borza, 2002). Întreprinderile mici şi mijlocii oferă un climat superior al relaţiilor umane şi al satisfacţiei în muncă comparativ cu firmele mari, acest fapt determinând creşterea atractivităţii lor ca posibile locuri de muncă (Sandu, 1997).

Întreprinzătorii-manageri acordă o atenţie deosebită nu doar propriilor angajaţi ci şi principalilor stakeholderi ai firmei. Astfel, aceştia îşi cunosc personal clienţii manifestând faţă de aceştia un comportament special menit să îi determine să cumpere mai mult de la firmă. Relaţii

apropiate se cultivă şi cu principalii furnizorii mai ales atunci când posibilităţile de alegere a acestora sunt reduse (Nicolescu, 2001).

Principalele caracteristici ale funcţiei de antrenare în cadrul întreprinderilor mici şi mijlocii sunt (Nicolescu, 2001):

- realizarea unei intense motivări a personalului firmei;
- recompensarea şi penalizarea pronunţată a personalului în situaţii manageriale şi economice deosebite;
- utilizarea unei sfere relativ restrânse de modalităţi de motivare a personalului firmei;
- gradul redus de elaborare şi formalizare a motivării personalului;
- rolul determinant al întreprinzătorului manager în operaţionalizarea antrenării;
- abordarea motivatorie a principalilor stakeholderi ai firmei.

2.3.4. Funcţia de coordonare

Dimensiunile reduse ale întreprinderilor mici şi mijlocii oferă posibilitatea unor contacte nemijlocite între angajaţi, ceea ce facilitează îndeplinirea funcţiei de coordonare. Comunicaţiile intense pe verticală (între manageri şi subordonaţi), orizontală (între persoanele aflate pe acelaşi nivel ierarhic) constituie un avantaj al întreprinderilor mici şi mijlocii datorat dimensiunii şi explică viteza de reacţie la modificarea cererii (ca urmare a capacităţii rapide de mobilizare) (Borza, 2002).

Funcţia de coordonare în întreprinderile mici şi mijlocii poate fi influenţată pozitiv de existenţa canalelor scurte de comunicaţii manager-angajaţi, de dimensiunile mici ale grupurilor de muncă, putând fi limitată de centralizarea autorităţii întreprinzătorului şi înclinaţia acestuia spre controlul total al întreprinderii (Sandu, 1997). Întreprinzătorii-manageri folosesc pe scară largă coordonarea pe bază de discuţii bilaterale cu angajaţii. Deşi costisitoare sub aspectul consumului de timp, această metodă asigură o bună comunicare şi se dovedeşte deosebit de eficace (Nicolescu, 2001). Ca o consecinţă a organizării structurale cu un nivel redus de formalizare, în cadrul firmelor mici şi mijlocii predomină comunicaţiile informale care reprezintă schimburi de opinii, păreri (situaţie similară cu cea din întreprinderile mari), dispoziţii, ordine şi informaţii de control (care în întreprinderile mici şi mijlocii sunt mai puţin formalizate, adică mai puţin reglementate) (Borza, 2002).

Particularităţile coordonării în întreprinderile mici şi mijlocii sunt următoarele (Nicolescu, 2001):

- manifestare cvasipermanentă şi intensă;
- utilizarea redusă a şedinţei de coordonare;
- realizare predominant sub formă de discuţii bilaterale;
- preponderent acţională şi nu decizională;
- puternică tentă informală, deseori cu conţinut puternic afectivă;
- marcată substanţial de viziunea şi caracteristicile întreprinzătorului-manager.

2.3.5. Funcţia de control – evaluare

Atribuţiile de control ale managerului în cadrul întreprinderilor mici şi mijlocii sunt facilitate de dimensiunile întreprinderii şi de volumul activităţii desfăşurate. Controlul se poate efectua direct, fără intermediari, iar riscurile de deformare a realităţii supuse controlului sunt practic inexistente. Consecinţa acestei situaţii este că cele două laturi ale funcţiei de control (cea pasivă - de înregistrare şi evaluare a situaţiei reale, respectiv cea activă - de corectare a abaterilor)

constituie atribuţii ale aceleiaşi persoane. Cu cât dimensiunea întreprinderii este mai redusă, cu atât managerul-proprietar poate să ţină sub control întreaga situaţie (Borza, 2002). Acesta rareori apelează la delegarea unor sarcini mai puţin importante de control-evaluare , acest lucru având loc în special în firme de dimensiuni mai mari. Din punctul de vedere al conţinutului predomină controlul curent, efectuat adesea în timp real, pe măsură ce se derulează procesele de muncă. Sun controlate activităţile operaţionale (producţie, comercializare, realizare de servicii) şi mai puţin cele de personal sau financiar-contabile (Nicolescu, 2001).

Metodele şi tehnicile de control folosite în întreprinderile mici şi mijlocii sunt cele practicate şi de către întreprinderile mari, dar complexitatea lor este mai redusă. Principalele metode de control aplicabile în întreprinderile mici şi mijlocii sunt:

- metode de control nebugetar (analiza datelor statistice, analiza pragului de rentabilitate, revizia contabilă făcută regulat);
- metode de control bugetar (balanţa de venituri şi cheltuieli, bugetul de ore-muncă, bugetul de materiale) (Borza, 2002).

Principalele particularităţi ale control-evaluării în firmele mici şi mijlocii sunt (Nicolescu, 2001):

- realizarea controlului preponderent pe baza know-how-ului (generat de experienţă) şi mai puţin pe baza criteriilor, standardelor, normelor;
- concentrarea controlului în activităţile operaţionale care se înscriu în profilul firmei;
- axarea pe aspecte curente, adesea în timp real;
- preponderenţa absolută a controlului direct exercitat de întreprinzător;
- imprimarea unei puternice dimensiuni constructive controlului;
- absenţa controlului de tip anticipativ;
- absenţa, mai ales în microîntreprinderi, a compartimentului specializat de control.

2.4. Particularităţile strategiei şi managementului strategic în IMM-uri

Managementul strategic, adică conţinutul şi procesul strategic (planificarea strategică) este considerat a fi unul dintre factorii care contribuie la creşterea firmelor mici (Rue şi Ibrahim, 1998; Kraus et al, 2008 în Kohtamäki et al, 2008). Având în vedere că majoritatea de cercetărilor privind managementul strategic s-a concentrat mai ales asupra întreprinderilor mari, mulţi cercetători au ajuns la concluzia că este necesară adaptarea şi aplicarea acestor concepte şi în contextul întreprinderilor mici (Perry, 2001; Gibson şi Cassar, 2005, în Kohtamäki et al, 2008).

Cercetările anterioare sugerează faptul că planificarea strategică în întreprinderile mici se realizează de multe ori într-un mod informal şi rareori în mod regulat (Kohtamäki et al, 2008). Întrucât întreprinderile mici nu sunt doar versiuni mai mici ale întreprinderilor mari (Curran şi Blackburn, 2001 în Kohtamäki et al, 2008), ele planifică de asemenea într-un mod care este destul de diferit de abordările standard, de manual, ale managementul strategic (McCarthy, 2003, în Kohtamäki et al, 2008). În firmele mici, strategia este de obicei un produs al minţii unice a proprietarului-manager, care se concentrează în principal asupra rutinelor zilnice ale afacerii, în timp ce planificarea strategică este percepută ca fiind mai puţin importantă sau chiar inaplicabilă (Kraus, 2007, în Kohtamäki et al, 2008). În multe întreprinderi mici şi mijlocii se poate identifica o strategie intuitivă sau empirică, ce îmbracă cel mai adesea forma unei anumite concepţii a întreprinzătorului referitoare la evoluţia viitoare a întreprinderii, existând de cele mai multe ori o similitudine între obiectivele acestuia şi obiectivele strategice (Anghel, 2005). Aceasta este limitată

de gradul de cuprindere a mediului în mintea respectivului întreprinzător, de nivelul lui de pregătire şi de experienţă. În fond, orice întreprinzător are planuri de viitor, cel puţin de supravieţuire, dacă nu de extindere a afacerii. Calitatea acestor planuri depinde de reperele concrete pe care se sprijină şi de timpul – cel mai adesea foarte limitat – pe care întreprinzătorul îl are la dispoziţie pentru a gândi planurile, de fapt, viitorul (Tuclea, 2004).

În urma unui studiu al cercetărilor realizate cu privire la planificare strategică în cadrul firmelor mici şi mijlocii autorii Robinson şi Pearce (1984) concluzionează că planificarea este nestructurată, neregulată şi necomprehensivă. Aceasta a avut loc secvenţial de-a lungul timpului având mai degrabă o orientare reactivă decât pro-activă. Au fost identificate patru motive care explică neutilizarea planificării strategice:

1. ***Timpul*** – managerii că timpul lor este limitat şi este dificil să aloce timp pentru planificare în detrimentul problemelor zilnice de funcţionare.
2. ***Proprietarii*** – manageri ai firmelor mici au o expunere minimă şi cunoştinţe reduse privind procesul de planificare. Ei sunt nesiguri în privinţa componentelor procesului şi a succesiunii lor. Nu sunt familiarizaţi cu multe dintre sursele de informare privind planificarea şi cu modul în care acestea ar trebui utilizate.
3. ***Expertiza*** – managerii afacerilor mici sunt de obicei generalişti şi le lipseşte adesea o anumită expertiză de specialitate care de multe ori devine necesară în procesul de planificare.
4. ***Lipsa de încredere şi deschidere*** – proprietarii-manageri ai firmelor mici sunt foarte sensibili şi secretoşi cu privire la afacerile lor si deciziile care îi afectează. În consecinţă, ei ezită să împărtăşească planificarea strategică cu angajaţii sau consultanţii externi.

Lipsa planificării formalizate nu înseamnă automat o lipsa totală de planificare strategică. Mintzberg et al (2003, în Kohtamäki et al, 2008) a sugerat că strategia a fost, de fapt, de multe ori rezultatul unui proces emergent. Acest proces de imaginare a unor soluţii se pretinde a fi informal, emergent şi, adesea, iraţional privit dintr-o perspectivă pe termen lung, problemele fiind rezolvate de la caz la caz, în momentul în care acestea apar. Este foarte probabil ca întreprinderile mai mici să aibă o perspectivă emergentă asupra strategiilor de afaceri.

Un alt aspect important legat de strategia IMM-urilor constă în faptul că orizontul strategic este limitat, datorită incertitudinilor mai ridicate cu care se confruntă acestea (Anghel, 2005).

Susţinătorii utilizării managementului strategic în întreprinderile mici şi mijlocii sugerează că tipul de planificare utilizat depinde de stadiul de dezvoltare al firmei, acest tip de activitate evoluând înspre un grad mai mare de formalizare şi sofisticare odată cu succesiunea etapelor din ciclul de viaţă al firmelor (Robinson şi Pearce, 1984; Scott şi Bruce, 1987 în Analoui şi Karami, 2003).

Analoui şi Karami (2003) susţin, în urma studiului literaturii, că, pe măsură ce complexitatea activităţilor şi domeniilor funcţionale creşte, managementul strategic va evolua de la stadiul de simple planuri financiare şi bugete înspre planificarea pe baza previziunilor şi planificarea orientată spre exterior. În acest ultim stadiu managerii vor începe să gândească strategic, utilizând tehnici formale de management strategic. Unii autori (Ward, 1988; Stone, 1999; Hitt şi Ireland, 2000; Wolf , 2000 în Analoui şi Karami, 2003) susţin că progresul înspre orientarea strategică şi utilizarea unor instrumente specifice managementului strategic mai sofisticate trebuie să se realizeze odată cu dezvoltarea firmelor pentru a se asigura supravieţuirea şi succesul pe termen lung al acestora. Existenţa strategiei intuitive este explicabilă în fazele de început ale ciclului de viaţă al întreprinderii (lansare, supravieţuire), când organizaţia este nestructurată,

structura organizatorică fiind informală, dar devine absolut necesară odată cu trecerea la etapele de consolidare-pregătire a creşterii şi dezvoltării. Prin apariţia structurii organizatorice formale, a componentelor funcţionale ale acesteia, apare o nouă realizare funcţională, care este capabilă să concretizeze instrumentele strategice (Abrudan, Lobonţiu şi Lobonţiu, 2003).

Absenţa strategiilor în sectorul întreprinderilor mici şi mijlocii se poate traduce prin (Sandu, 1997, pg. 162):

- lipsă a previziunii fluxului de numerar şi a controlului costului;
- răspuns necorespunzător la realităţile pieţei;
- creşterea prea rapidă, cu apariţia unor serii de crize în cadrul întreprinderii (manageriale, financiare etc.) sau prea înceată, nefructificându-se suficient oportunităţile interne şi externe;
- lipsa de fundamentare a obiectivelor;
- alocarea necorespunzătoare a resurselor organizaţiei;
- insuficienta definire a sferei de activitate a întreprinderii, însoţită de înţelegerea parţială a conceptului afacerii respective.

Astfel, putem concluziona că managementul strategic reprezintă o necesitate pentru întreprinderile mici şi mijlocii fiind ameninţate supravieţuirea şi creşterea acestora (Sandu, 1997).

Potrivit autorilor Smit şi Morgan (1996), stilul de management antreprenorial şi dimensiunea afacerii au anumite avantaje clare în contextul managementului strategic. Aceştia prezintă o listă de avantaje foarte relevante pe care managementul strategic le aduce firmelor de mici dimensiuni:

- întreprinzătorul poate răspunde strategic pentru că el/ea cunoaşte în profunzime organizaţia şi modul de funcţionare a acesteia.
- întreprinderile mici au o gamă limitată de produse, o bază de clienţi bine definită şi deservesc o zonă geografică a pieţei specificată. Acest lucru face mai uşoară ajustarea strategiei atunci când este necesar.
- din cauza dimensiunii afacerii şi a faptului că toată puterea este în mod normal, învestită în proprietarul - manager, un IMM are flexibilitatea şi adaptabilitatea necesară, permiţând răspunsul rapid la schimbările mediului.
- într-o mică afacere angajaţii lucrează îndeaproape cu proprietarul - manager. Managementul strategic este astfel simplificat, întrucât aceştia sunt familiarizaţi cu viziunea şi misiunea firmei. Aceasta va permite tuturor angajaţilor să se identifice cu viziunea şi misiunea şi să fie entuziaşti despre acest lucru.
- proprietarii - manageri sunt implicaţi în operaţiunile zilnice ale firmei. Ei nu trebuie să planifice şi să evalueze de la distanţă, nici nu trebuie să se bazeze pe informaţii de mâna a doua de la oameni care sunt mai implicaţi în afaceri decât ei.
- întreprinzătorii si managerii de IMM-uri sunt mai pricepuţi la a identifica şi răspunde schimbărilor reale din mediul de afaceri care le afectează activitate. Intuiţia, înţelegerea şi apropierea de operaţiunile curente ale afacerii le oferă un avantaj care compensează lipsa lor de cunoştinţe privind tehnicile şi metodele de management strategic.
- când structura organizatorică este simplă, aşa cum este într-o organizaţie de mici dimensiuni, o viziune poate fi formulată şi pusă în aplicare cu mai puţin efort.

Planificarea îmbunătăţeşte eficienţa firmelor mici, dar este prea complexă, sofisticată sau consumatoare de timp pentru a fi practicată pe scară largă, deci se impune proiectarea un proces de planificare mai adecvat nevoilor acestora, care să fie dorit şi să poată fi implementat (Robinson şi

Pearce, 1984). Din analiza cercetărilor efectuate de către autorii Robinson şi Pearce (1984) rezultă mai multe sugestii privind structura proceselor de planificare în firmele mici. În primul rând, orizontul de timp al planificării într-o firmă mică ar trebui să fie destul de scurt – sub doi ani, în comparaţie cu recomandările convenţionale pentru firmele mari. În al doilea rând, procesul ar trebui să fie informal comparativ cu planificarea pentru firmele mari. În al treilea rând, integrarea sistematică a mai multor participanţi, inclusiv persoane din afara firmei, ar trebui să sporească creativitatea şi în cele din urmă performanţele firmei.

Susţinem propunerea autorilor Analoui şi Karami (2003) referitoare la un model dinamic de management strategic pentru firmele mici şi mijlocii care, spre deosebire de modele clasice propuse de-a lungul timpului de cercetători şi care sunt centrate pe concurenţă, are în centru crearea de valoare pentru clienţi şi constă în patru faze:

1. conştientizare: înţelegerea situaţiei strategice;
2. formularea strategiei: pregătirea de strategii potrivite;
3. implementarea strategiei: realizarea strategiei determinate;
4. controlul şi evaluarea strategiei: revizuire şi învăţare pentru dezvoltarea viitoare.

Modelul dinamic al managementului strategic pentru întreprinderile mici şi mijlocii descrie procesul prin intermediul căreia o astfel de firmă îşi determină scopurile, obiectivele şi nivele dorite ale acestora, decide asupra acţiunilor necesare pentru atingerea obiectivelor respective într-un orizont de timp adecvat şi adesea în contextul unui mediu schimbător, presupune implementarea acţiunilor şi evaluarea progresului realizat şi al rezultatelor obţinute. Procesul managementului strategic în IMM-uri se conturează prin succesiunea dinamică a următoarelor activităţi:

- O analiză a situaţiei curente a firmei din perspectiva produselor, pieţelor şi avantajelor sale competitive distinctive, a obiectivelor personale ale proprietarului-manager şi definirea afacerii prin intermediul misiunii, obiectivelor şi valorilor cu scopul satisfacerii nevoilor clienţilor.
- Analiza mediului extern – evaluarea oportunităţilor şi ameninţărilor în ceea ce priveşte concurenţii, furnizorii, influenţele mediului economic, socio-politic şi tehnologic în vederea îmbunătăţirii valorii pentru clienţi.
- Analiza mediului intern: evaluarea capabilităţilor, punctelor forte şi a punctelor slabe ale firmei.
- Identificarea factorilor cheie pentru îmbunătăţire şi a problemelor strategice ale firmei care îi vor influenţa direcţia viitoare.
- Definirea alternativelor strategice în termeni de obiective şi strategii generice.
- Implementarea schimbării pentru îmbunătăţirea proceselor (produs şi serviciu) prin îmbunătăţirea capabilităţilor angajaţilor.
- Monitorizarea îmbunătăţirii valorii pentru clienţi şi a performanţei afacerii.
- Revizuirea şi învăţarea din strategiile adoptate cu viziunea dezvoltării viitoare a capabilităţilor de management strategic ale firmei (luarea deciziilor).

În capitolele ce vor urma vom trata, în parte, problematica analizei strategice, a formulării, implementării şi controlului-evaluării strategiei în general, încercând de asemenea să surprindem particularităţile procesului de management strategic în întreprinderile mijlocii.

Concluzii

Acest al doilea capitol al tezei de doctorat şi-a propus identificarea particularităţilor firmelor mici şi mijlocii şi a managementului specific acestei categorii de firme. Multe lucrări din literatura de specialitate susţin că întreprinderile mici şi mijlocii nu sunt doar versiuni la scară redusă a firmelor de mari dimensiuni şi prin urmare metodele şi tehnicile manageriale aplicate în firmele mari nu vor funcţiona şi în firmele mici. Astfel se susţine necesitatea studierii şi identificării caracteristicilor distinctive ale IMM-urilor în vederea stabilirii unor metode manageriale funcţionale pentru acestea.

Prima parte a capitolului a fost dedicată definirii întreprinderilor mici şi mijlocii şi identificării rolului lor în economie. Întreprinderile mici şi mijlocii joacă un rol important în dezvoltarea unei ţări. Ele reprezintă cel mai comun tip de firmă, în lume existând milioane de IMM-uri, acestea reprezentând cele mai importante surse ale dezvoltării economiilor. IMM-urile contribuie la dezvoltarea economică în diverse moduri: prin crearea de locuri de muncă atât în mediul rural cât şi cel urban, prin faptul că asigură dezvoltarea durabilă a economiei reprezentând totodată principala sursă de inovare. În plus, un număr mare de oameni se bazează pe întreprinderile mici şi mijlocii în mod direct sau indirect. IMM-urile au un efect semnificativ asupra distribuţiei veniturilor sociale, veniturilor fiscale, şi ocupării forţei de muncă, utilizării eficiente a resurselor şi asupra stabilităţii veniturilor familiale (Fida, 2008).

În continuare am considerat necesară prezentarea ***caracteristicilor distinctive*** ale întreprinderilor mici şi mijlocii în comparaţie cu firmele mari. Existenţa firmelor mici este puternic influenţată de personalitatea proprietarului-manager şi caracteristicile sale comportamentale. Cultura afacerilor mici este marcată de contactul strâns şi familiar între proprietari şi angajaţi, afacerea în ansamblul său fiind apropiată de lumea exterioară, clienţi, vecini sau furnizori. Acest tip de firme se caracterizează îndeosebi printr-o dimensiune redusă care conduce la specializare firmelor, la concentrarea pe o singură piaţă sau un număr redus de pieţe, având o cotă redusă şi deci practic fiind incapabile să influenţeze nivelul preţurilor. Resursele limitate de care dispun şi lipsa posibilităţii de dispersare a riscului determină o problemă majoră pentru firmele mici şi mijlocii şi anume dificultăţile pe care le întâmpină în atragerea de finanţare. Nivelul de incertitudine a mediului este mult mai mare pentru aceste firme, atât intrarea cât şi ieşirea de pe piaţă aducându-le o serie de obstacole.

Firmele mici şi mijlocii se bucură de o serie de ***atuuri***: sunt flexibile, adaptabile la schimbare, dimensiunea redusă favorizează rapiditate luării deciziilor şi a implementării acestora, mediul de lucru în cadrul IMM-urilor este unul mai bun, cu relaţii mai apropiate atât între angajaţi cât şi între angajaţi şi managerii-proprietari. Este cunoscut faptul că sectorul IMM-urilor este unul extrem de dinamic, caracterizat prin rate mari de iniţiere dar şi de faliment. Între factorii care determină cel mai frecvent ***eşecul*** firmelor mici şi mijlocii se numără: caracteristicile întreprinzătorului, lipsa acestor abilităţilor manageriale ale acestuia, mediul exterior, resursele întreprinderii, lipsa strategiei şi obiectivele neclare, conceptul defectuos de serviciu sau de produs, studiere insuficientă a consumatorilor.

Şi funcţiile managementului înregistrează particularităţi în sectorul întreprinderilor mici şi mijlocii. Astfel, ***previziunea*** este centrată pe oportunitatea economică, vizează un orizont de timp scurt, bazându-se pe o reacţie rapidă la nou, IMM-urile fiind caracterizate prin informalitate, flexibilitate şi adaptabilitate ridicate. Majoritatea întreprinderilor mici şi mijlocii nu elaborează prognoze proprii, spre deosebire de întreprinderile mari, luând în considerare numai tendinţele din studiile de prognoză întocmite de instituţii specializate sau de către întreprinderile mari.

Întreprinderile mici şi mijlocii îşi elaborează planuri de activitate, iar pe baza lor fac o programare a activităţii, întrucât au un contact nemijlocit cu piaţa. ***Organizarea*** în cadrul întreprinderilor mici şi mijlocii se caracterizează prin flexibilitate ridicată, formalizare redusă a documentelor organizatorice (fişele de post sau organigrama lipsind în cele mai multe firme mici), predomină structurile organizatorice ierarhice, se manifestă puternice elemente informale în fundamentarea şi concretizarea abordărilor organizării, calitatea organizării depinzând decisiv de capacitatea organizatorică a întreprinzătorului-manager şi nu în ultimul rând se remarcă prin simplitate organizatorică procesuală şi structurală. În ceea ce priveşte funcţia de ***antrenare*** în cadrul întreprinderilor mici şi mijlocii se remarcă realizarea unei intense motivări a personalului firmei, recompensarea şi penalizarea pronunţată a personalului în situaţii manageriale şi economice deosebite, utilizarea unei sfere relativ restrânse de modalităţi de motivare a personalului firmei, gradul redus de elaborare şi formalizare a motivării personalului, rolul determinant al întreprinzătorului manager în operaţionalizarea antrenării precum şi abordarea motivatorie a principalilor stakeholderi ai firmei. ***Coordonarea*** în întreprinderile mici şi mijlocii se caracterizează printr-o manifestare cvasipermanentă şi intensă, prin utilizarea redusă a şedinţei de coordonare în detrimentul discuţiilor bilaterale. De asemenea coordonarea este informală, preponderent acţională şi nu decizională, fiind puternic marcată de viziunea şi caracteristicile întreprinzătorului-manager. Ultima funcţie a managementului, ***control-evaluarea***, are de asemenea anumite caracteristici în firmele mici şi mijlocii. Controlului se realizează preponderent pe baza know-how-ului (generat de experienţă) şi mai puţin pe baza criteriilor, standardelor, normelor şi se concentrează asupra activităţilor operaţionale care se înscriu în profilul firmei. De cele mai multe ori este direct exercitat de întreprinzător, care îi imprimă o dimensiune constructivă, şi se axează pe aspecte curente, adesea în timp real.

Ultima parte a capitolului tratează problematica strategiei şi managementului strategic în întreprinderile mici şi mijlocii. Astfel se pot concluziona următoarele cu privire la ***strategie***: în multe întreprinderi mici şi mijlocii există strategii intuitive sau empirice care nu sunt conturate într-o formă scrisă; personalitatea proprietarului-manager îşi pune amprenta asupra strategiei, între obiectivele acestuia şi cele ale strategiei existând similitudini; se manifestă o respingere şi o indiferenţă în utilizarea managementului strategic care se datorează în principal lipsei de cunoştinţe în acest domeniu atât a managerilor cât şi a angajaţilor; orizontul strategic este mai limitat în special datorită incertitudinii mai ridicate cu care se confruntă aceste firme; strategia trebuie să fie mai flexibilă în firmele mici şi mijlocii pentru a permite adaptarea rapidă la schimbările mediului.

În literatura de specialitate este sugerată ideea, căreia subscriem şi noi, că ***tipul de planificare*** utilizat de întreprinderile mici şi mijlocii depinde de stadiul de dezvoltare al firmei, acest tip de activitate evoluând înspre un grad mai mare de formalizare şi sofisticare odată cu succesiunea etapelor din ciclul de viaţă al firmelor. De asemenea, pe măsură ce complexitatea activităţilor şi domeniilor funcţionale creşte, managementul strategic va evolua de la stadiul de simple planuri financiare şi bugete înspre planificarea pe baza previziunilor şi planificarea orientată spre exterior. În acest ultim stadiu managerii vor începe să gândească strategic, utilizând tehnici formale de management strategic. Progresul înspre orientarea strategică şi utilizarea unor instrumente specifice managementului strategic mai sofisticate trebuie să se realizeze odată cu dezvoltarea firmelor pentru a se asigura supravieţuirea şi succesul pe termen lung al acestora (Ward, 1988; Stone, 1999; Hitt şi Ireland, 2000; Wolf , 2000 în Analoui şi Karami, 2003) .

În ceea ce priveşte ***procesul de management strategic*** în întreprinderile mici şi mijlocii susţinem propunerea autorilor Analoui şi Karami (2003) referitoare la un model dinamic de management strategic ce are în centru crearea de valoare pentru clienţi constând în patru faze:

conştientizare – înţelegerea situaţiei strategice; ***formularea*** strategiei – pregătirea de strategii potrivite; ***implementarea*** strategiei – realizarea strategiei determinate şi *controlul şi evaluarea* strategiei – revizuire şi învăţare pentru dezvoltarea viitoare.

CAP. 3. ANALIZA STRATEGICĂ

Managementul strategic presupune evaluarea continuă a companiei şi a mediului său de către echipa managerială de vârf. Managementul strategic este un proces care implică realizarea modificărilor necesare în cadrul organizaţiei, astfel încât aceasta să se adapteze mediului său şi să exploateze optim oportunităţile de pe piaţă (Alkhafaji, 2003).

Unul dintre cele mai importante aspecte ale managementului strategic se referă la anticiparea aspectelor care vor exercita în viitor un impact asupra organizaţiei. Unele dintre acestea nu pot fi schimbate, asupra altora, în schimb, organizaţia poate interveni. Ştiind ceea ce se poate schimba şi aspectele care trebuie modificate, companiile vor putea să utilizeze resursele într-un mod eficient. Pentru a fi eficientă, o organizaţie trebuie să se asigure că există un anumit nivel de potrivire între ceea ce poate oferi şi ceea ce lumea are nevoie. Desluşirea complexităţii mediului în care operează compania şi utilizarea acestor informaţii pentru formularea unei bune strategii este esenţial pentru supravieţuirea afacerii (Williams, 2009).

3.1. Analiza mediului extern

Evaluarea strategică presupune cunoaşterea atât a mediului de afaceri extern cât şi a resurselor, capabilităţilor şi culturii firmei. Scopul analizei externe îl constituie identificarea factorilor din afara firmei care îi pot afecta în viitor activitatea.

Firmele analizează mediul extern pentru a culege informaţii care să le ajute în selectarea strategiei. Condiţiile întâlnite în mediul extern influenţează acţiunile viitoare ale firmei – aceasta poate să aleagă să fructifice o anumită oportunitate sau ar putea decide să acţioneze în vederea evitării unei ameninţări. Aceste decizii sunt influenţate şi de situaţia internă a firmei. Alegerea strategiei se realizează atât în funcţie de condiţiile mediului extern cât şi în funcţie de mediul intern (Ireland, Hoskisson şi Hitt, 2006).

Analiza externă este utilă dacă se realizează pe următoarele trei nivele:

- schimbări generale în mediul (general) de afaceri;
- schimbări în cadrul industriei;
- analiza competiţiei.

3.1.1. Analiza mediului înconjurător general – analiza PEST

Evenimentele din mediul în care firma operează au un efect direct asupra succesului sau eşecului companiei respective (Hussey, 1998). Firmele nu trebuie să se bazeze doar pe opinii personale sau pe observaţii întâmplătoare ale mediului extern. Se impune o cercetare în profunzime, continuă, cu adresarea întrebărilor potrivite (Ireland, Hoskisson şi Hitt, 2006).

Mediul extern este compus din forţe exterioare firmei asupra cărora conducerea poate exercita fie un control redus, fie nu le poate influenţa deloc. Mediul extern este în continuă schimbare, iar acest lucru înseamnă că firmele trebuie să se schimbe şi ele împreună cu mediul în care acţionează (Bourgeois, 1996 citat de Alkhafaji, 2003).

Având în vedere că mediul extern conţine informaţiile necesare pentru formularea de strategiilor, strategii trebuie să scaneze continuu mediul extern în vederea identificării oportunităţilor şi ameninţărilor care ar putea afecta compania (Alkhafaji, 2003, pg. 69).

Scanarea frecventă a mediului furnizează firmei informaţii actuale şi îi permite să verifice exactitatea informaţiilor şi să se adapteze la condiţiile schimbătoare de mediu mult mai rapid decât în cazul unei frecvenţe mai reduse a acestei activităţi. Scanarea frecventă, plasează firma pe o poziţie care să îi permită să rămână la curent cu evenimentele şi tendinţele din mediu care îi ameninţă existenţa sau îi oferă oportunităţi pentru a le exploata. Firmele mici sunt deosebit de vulnerabile în faţa ameninţărilor majore ce se dezvoltă rapid deoarece de multe ori le lipsesc resursele financiare necesare pentru li se împotrivi (Beat, 2000).

Factorii din mediul general care influenţează activitatea firmelor pot fi împărţiţi în următoarele categorii (Băcanu, 1999; Alkhafaji, 2003; Ireland, Hoskisson şi Hitt, 2006; Borza et al, 2008; Pearce şi Robinson, 2007; Dess, Lumpkin şi Taylor, 2004):

- ***Factori economici*** – se referă la direcţia economiei şi includ: produsul naţional brut, rata dobânzii şi a inflaţiei, creşterea sau scăderea nivelului veniturilor, rata cursului valutar, nivelul şomajului, nivelul productivităţii muncii, politica de impozite şi taxe. Factorii economici afectează firmele, clienţii şi societatea în ansamblu. Tendinţele din mediul economic influenţează atractivitatea diferitelor strategii. Atunci când se confruntă cu tendinţe economice mai puţin favorabile (recesiune), firmele trebuie să-şi aloce resursele astfel încât să deţină o poziţie care să le permită să se dezvolte atunci când mediul economic naţional sau internaţional o va permite (Ireland, Hoskisson şi Hitt, 2006).

- ***Factori socioculturali*** – se referă la schimbările în convingerile, atitudinile, valorile culturale, stilul de viaţă al persoanelor, de exemplu tendinţa de economisire, preocuparea pentru protecţia mediului, preocuparea pentru menţinerea stării de sănătate, schimbarea atitudinii copiilor şi tinerilor faţă de învăţământ, atitudinea faţă de muncă, atitudinea faţă de investitori, schimbarea ritmului de viaţă şi a locului în care persoanele îşi petrec viaţa. Odată cu schimbarea atitudinilor sociale se schimbă şi cererea pentru anumite produse (îmbrăcăminte, cărţi, activităţi de petrecere a timpului liber etc.). Asemenea altor forţe din mediul extern general, forţele sociale sunt dinamice, într-o continuă schimbare care provine din efortul pe care îl depun persoanele pentru a-şi satisface dorinţele şi nevoile prin controlul şi adaptarea la tendinţele din mediu (Pearce şi Robinson, 2007).

- ***Factori demografici*** – se referă la schimbări ale volumului populaţiei, a structurii pe vârste a acesteia, la distribuţia geografică, distribuţia veniturilor, evoluţia vârstei medii, structura etnică a populaţiei, mobilitatea populaţiei.

- ***Factori politico-legali*** – se referă la cumulul de legi şi reglementări care ghidează interacţiunile dintre firme şi naţiuni şi includ: legi privind protecţia mediului, legi privind impozitele şi taxele, reglementări privind comerţul exterior, reglementări privind outsourcing-ul, nivelul minim al salariului, politicile antitrust, legislaţia privind patentele, rezultatele cercetărilor. Direcţia şi stabilitatea factorilor politici sunt factori de importantă majoră în evaluarea mediului general (Pearce şi Robinson, 2007). Tendinţele factorilor politico-legali au impact atât asupra nivelului concurenţei în cadrul unei industrii cât şi asupra strategiilor care vor avea succes (Borza et al, 2008).

- ***Factori tehnologici*** – se referă la totalitatea elementelor ce definesc tehnologia; în sens larg acesta se referă la aplicarea sistematică a cunoştinţelor ştiinţifice în scopuri practice, inclusiv idei noi, invenţii, tehnici şi/sau materiale. În această categorie de factori intră: Internetul, automatizarea, inovarea, infrastructura pentru telecomunicaţii. Pentru a evita uzura morală şi pentru a promova inovarea, firmele trebuie să aibă în vedere schimbările tehnologice care pot influenţa industria în care activează (Pearce şi Robinson, 2007). Unele firme trebuie să evalueze minuţios tendinţele tehnologice datorită schimbărilor tehnologice rapide şi a scurtării ciclului de viaţă al produselor din industria lor (Ireland, Hoskisson şi Hitt, 2006). Competenţele şi inovarea în domeniul tehnologic

vor oferi companiei fie un avantaj competitiv, fie un dezavantaj competitiv (în cazul lipsei acestora) (Abbass Alkhafaji, 2003).

- Factori globali – se referă la schimbări în economiile emergente sau dezvoltate, evenimente politice internaţionale importante şi schimbări ale caracteristicilor culturale şi instituţionale ale pieţelor globale (de exemplu, dezvoltarea nanotehnologiilor, globalizarea, încălzirea globală, reducerea rezervelor de apă, creşterea puterii angajaţilor în faţa companiilor). Analiza tendinţelor la nivel global ajută firmele să identifice oportunităţi în afara pieţelor naţionale, creându-se astfel premisa dezvoltării firmelor prin fructificarea unor oportunităţi în ale ţări, iar prin outsourcing la nivel global unele firme îşi pot îmbunătăţi productivitatea (Ireland, Hoskisson şi Hitt, 2006).

Analiza PEST este cel mai cunoscut instrument pentru cercetarea mediului general. Această analiză vizează aspecte politice, economice, socioculturale şi tehnologice ale mediului în care firma îşi desfăşoară activitatea.

Deşi analiza PEST este mai utilă şi mai relevantă pentru companiile mai mari şi mai complexe, efortul derulării unei astfel de analize poate evidenţia câteva probleme care altfel ar fi trecute cu vederea şi pentru firmele de mici dimensiuni care acţionează doar la nivel local.

La nivelul întreprinderilor mici şi mijlocii o astfel de analiză este ghidată de intuiţia proprietarului – manager, fiind greu de crezut că există resursele necesare pentru un demers sistematic şi structurat după un model de manual (Băcanu, 2006). În urma analizei, firmele mici şi mijlocii pot identifica o serie de oportunităţi şi mai ales ameninţări care le pot afecta activitatea în viitor, aspect extrem de important pentru aceste firme care sunt extrem de vulnerabile în faţa schimbărilor mediului datorită resurselor limitate de care dispun.

Ideea de bază a analizei PEST se bazează pe faptul că întreprinderea trebuie să reacţioneze la schimbările mediului extern (Macmillan şi Tampoe, 2000, pg.96). Acest lucru reflectă faptul că strategia cere potrivirea capabilităţilor firmei la mediul extern astfel fiind necesar ca firma să reacţioneze la schimbări.

Tabelul de mai jos ilustrează unele din principalele elemente ce trebuiesc examinate în cadrul analizei PEST.

Tabel 3.1 ***Elementele principale ale analizei PEST***

Factori politico-legali	**Factori economici**
✓ Partide şi alianţe politice la nivel local, naţional,european sau la nivelul alianţelor de liber schimb regionale ✓ Legislaţia (fiscalitatea, dreptul muncii, comercială, privind patentele de invenţie şi copyright-ul, protecţia mediului) ✓ Gradul de implicare al guvernului în economie ✓ Efectele integrării europene ✓ Influenţa relaţiilor între marile puteri economice şi /sau politice ✓ Relaţia sindicate – patronat - guvern	✓ Rata dobânzii şi rata inflaţiei ✓ Cursurile de schimb valutar şi fluctuaţiile monetare ✓ Produsul naţional brut şi alţi indicatori macroeconomici ✓ Ciclicitatea ✓ Şomajul ✓ Nivelul productivităţii muncii ✓ Cheltuielile de consum şi venitul disponibil ✓ Deficitul bugetar ✓ Investiţii efectuate de stat, de întreprinderi private şi de companiile străine
Factori socioculturali	**Factori tehnologici**
✓ Schimbarea stilului de viaţă ✓ Atitudinea faţă de muncă şi odihnă ✓ Probleme de ecologie ✓ Învăţământul şi sănătatea ✓ Schimbări demografice ✓ Distribuţia veniturilor	✓ Politica investiţională a Guvernului şi a U.E. ✓ Identificarea iniţiativelor de cercetare noi ✓ Noi produse şi brevete ✓ Viteza de transfer a tehnologiilor ✓ Nivelul cheltuielilor de cercetare-dezvoltare efectuate de concurenţi

Sursa: adaptat după Băcanu, 1999; Lynch, 2002

Metodologia de aplicare a analizei PEST presupune parcurgerea următoarelor etape (Băcănu, 1999):

1. Definirea ariei de interes a organizaţiei cu scopul stabilirii nivelului geografic de analiză a efectelor.
2. Se diferenţiază un număr de niveluri de analiză - local, regional etc. Exagerarea numărului de niveluri va complica sinteza finală.
3. Se listează pentru diferitele medii factorii de influenţă posibili grupaţi pe niveluri de analiză.
4. Se selectează un număr de factori cheie pentru fiecare mediu, fiind luaţi în considerare acei factori care introduc restricţii importante activităţii organizaţiei, pot provoca discontinuităţi ale mediului cu efecte asupra organizaţiei, au o dinamică ce provoacă modificări notabile ale parametrilor organizaţiei.
5. Se analizează legătura între factorii selectaţi şi parametrii organizaţiei.
6. Se completează în matrice categoriile de factori - niveluri ale efectelor, pentru a avea o imagine a influenţelor mediului înconjurător.

Mediul înconjurător poate fi prognozat doar pe termen scurt, de aceea organizaţiile trebuie să fie pregătite pentru o reacţie rapidă la modificările mediului. Această reacţie este posibilă dacă organizaţiei i se cultivă flexibilitatea necesară printr-o abordare strategică.

Scopul unei astfel de analize pentru firmele mici este să ofere un contact cu realitatea, pentru a se asigura că planurile pentru viitor ţin seama de tendinţele predictibile majore care vor afecta nu doar afacerile ci vieţile tuturor (Burke et al, 2007).

3.1.2. Analiza situaţiei industriei şi a atractivităţii acesteia

Analiza industriei le permite firmelor mici să identifice ameninţările şi oportunităţile cu care se confruntă afacerile lor şi să-şi concentreze resursele pe dezvoltarea de capabilităţi unice care ar putea să le aducă avantaje competitive (Darnay și Magee, 2007).

În cadrul analizei făcute pentru stabilirea strategiei firmei un loc important îl ocupă evaluarea situaţiei industriei în care îşi desfăşoară activitatea (sub aspectul atractivităţii, al structurii, al profitabilităţii pe termen lung, al direcţiilor de evoluţie majore, al regulilor economice de funcţionare specifice), precum şi a competiţiei care se desfăşoară în cadrul industriei respective (factorii determinanţi ai poziţiei competitive a unei firme, forţele conducătoare ale competiţiei, firmele cu rol cheie în cadrul competiţiei).

Deseori este dificil să defineşti industria. Corneliu Russu (1999, pg.86) defineşte ***industria*** ca ***ansamblul firmelor producătoare de bunuri/servicii identice sau profund substituibile, astfel încât firmele respective sunt angajate într-o competiţie strânsă întrucât satisfac aceleaşi nevoi ale aceloraşi cumpărători***. Definirea prea îngustă a industriei prin asocierea cu un produs, proces sau tip de consumator poate crea confuzii. O definire mai clară a industriei se realizează prin marcarea „graniţelor" industriei, identificarea regulilor jocului şi recunoaşterea celorlalţi „jucători" (Gilbert şi Strebel, 1986, în Băcanu, 1999). Marcarea graniţelor unei industrii presupune identificarea lanţului de activităţi ce generează un produc potrivit cerinţelor pieţei - lanţ denumit „sistemul de afaceri", după termenul utilizat de firma de consultanţă McKinsey. „Jocul" este crearea unui dezechilibru între preţul acceptat de consumator şi valoarea percepută ca fiind încorporată în produs, valoare ce implică un lanţ de costuri corespunzătoare activităţilor din sistemul afacerii. Cunoaşterea regulilor jocului va permite crearea unui produs corespunzător

cerinţelor consumatorilor. Ceilalţi „jucători" sunt concurenţii firmei şi participanţii la sistemul afacerii, care asigură activităţile esenţiale pentru realizarea produsului.

Analiza situaţiei industriei se concentrează asupra câtorva probleme esenţiale: structura industriei privită din punctul de vedere al strategiilor firmelor care o populează; forţele motrice (driving forces) care determină schimbări profunde în cadrul industriei respective, mecanismele de stabilire a costurilor, preţului şi profitului; factorii determinanţi ai succesului; problemele cu care se confruntă; perspectivele de evoluţie a industriei şi aprecierea atractivităţii acesteia.

În urma analizei industriei trebuie să se contureze o imagine cu privire la situaţia acesteia - este una emergentă, în creştere, matură, în declin, fragmentată sau globalizată. Cunoaşterea ciclului de viaţă al industriei este poate explica sau ajuta la previzionarea tendinţelor forţelor concurenţiale (Whleen şi Hunger, 2006 citat de Borza et al, 2008). Pentru aceasta avem nevoie de o serie de informaţii cum ar fi: dimensiunea industriei, nivelul ei de extindere (local, regional, naţional, internaţional), numărul vânzătorilor şi cel al cumpărătorilor, situaţia canalelor de distribuţie de la producători la consumatorii finali, situaţia liderilor de pe piaţă, existenţa filierelor de producţie evidenţiată de integrarea verticală a firmelor, situaţie barierelor la intrare şi la ieşire, alte caracteristici proprii industriei respective. Totodată aceste informaţii trebuie să permită clarificarea câtorva caracteristici care explică gradul înalt sau redus de atractivitate al industriei, ţinând seama de următoarele aspecte majore pe care le-a cristalizat experienţa mondială (Russu, 1999, pg.90):

- industriile de dimensiuni reduse nu atrag marii investitori şi noi firme potenţiale;
- industriile cu ritm alert de creştere sunt deosebit de atractive, puternic concurenţiale, foarte severe cu firmele mici;
- barierele de intrare şi/sau ieşire pe şi/sau într-o şi/sau dintr-o industrie sunt un factor protecţionist puternic pentru firmele existente;
- industriile cu rată înaltă a înnoirilor tehnologice prezintă un grad ridicat de risc;
- industriile cu rată înaltă de înnoire a produselor prezintă cicluri de viaţă ale produselor scurte şi un nivel ridicat al competitivităţii firmelor;
- industriile cu cerinţe mari de capital reclamă fundamentarea temeinică a deciziilor investiţionale şi sunt mai puţin atractive pentru investitori, volumul mare al capitalului necesar constituind bariere ridicate de intrare şi ieşire;
- industriile cu un grad ridicat de standardizare a produselor conferă cumpărătorilor o forţă de negociere sporită, determinată de posibilitatea acestora de a trata cu diverşi vânzători ai unor produse practice identice;
- industriile cu surplus sau deficit de capacitate de producţie manifestă tendinţa de reducere a costurilor şi a profiturilor marginale, respectiv de creştere a acestora;
- industriile cu un nivel mai ridicat al profitabilităţii medii sunt atractive pentru potenţialii intraţi, iar cele cu un nivel scăzut se caracterizează printr-o rată mare a ieşirilor.

Sub influenţa unor forţe care determină schimbări semnificative, orice industrie cunoaşte evoluţii mai mult sau mai puţin rapide, reflectate de trecerea succesivă de la un stadiu la altul al unui ciclu de viaţă specific. Forţele motrice specifice unei industrii sunt cele mai importante forţe dinamice care o animă şi care creează stimulente sau presiuni pentru producerea unor schimbări de anvergură în cadrul acesteia.

Înţelegerea forţelor care determină structura industriei poate evidenţia punctele forte şi slăbiciunile firmelor mici şi de asemenea poate conduce la identificarea punctelor în care schimbările strategice ar face o diferenţă majoră şi ar scoate la lumină domeniile în care tendinţele care se manifestă în industrie s-ar putea transforma în oportunităţi (Darnay şi Magee, 2007).

Cele mai importante forţe motrice sunt următoarele (Russu, 1999; Strickland, 1993):

A) Modificările semnificative ale structurii cumpărătorilor şi apariţia unor noi modalităţi de utilizare a produselor produc schimbări în natura şi gama serviciilor oferite pentru clienţi, pot determina extinderea sau restrângerea liniilor de produse şi a modalităţilor de comercializarea acestora, a gamei cererilor de capital sau noi abordări în ceea ce priveşte promovarea şi vânzările.

B) Inovările de produse pot determina extinderea bazei de clienţi, întinerirea ratei de creştere a industriei şi să lărgească posibilităţile de diferenţiere între producători rivali. Firmele care introduc cu succes noi produse pot câştiga o poziţie mai bună în defavoarea acelora care rămân fideli vechilor lor produse sau introduc versiuni proprii ale produselor noi cu întârziere.

C) Inovările tehnologice, de proces, creează posibilitatea creării unor produse noi sau mai bune, la un cost mai redus şi astfel deschid noi oportunităţi în industria respectivă.

D) Inovările în materie de marketing pot determina, de asemenea modificări apreciabile ale spectrului nevoilor, preferinţelor şi gusturilor manifestate pe piaţă.

E) Schimbările majore în nivelul costurilor şi al eficienţei realizate de unele firme le creează avantaje competitive şi modifică poziţia competitivă a acestora în cadrul industriei;

F) Intrările sau ieşirile din industrie ale marilor firme, cu o poziţie marcantă în cadrul acesteia, pot induce modificări apreciabile ale regulilor competiţiei, ale comportamentelor firmelor pe piaţă sau ale potenţialului inovativ de ansamblu al industriei în cauză.

G) Atenuarea sau intensificarea ritmului de creştere a unei industrii afectează balanţa dintre cererea şi oferta respectivei industrii, intrarea sau ieşirea de pe piaţă şi posibilitatea obţinerii unei cote de piaţă mai mari. O tendinţă crescătoare pe termen lung a cererii atrage firme noi şi le încurajează pe cele vechi să facă investiţii pentru mărirea capacităţii. Restrângerea pieţei va conduce la ieşirea unor firmei din mediul concurenţial al industriei respective şi o scădere a investiţiilor din partea firmelor care rămân active.

H) Modificările de orientare în politica guvernamentală şi în prevederile cadrului legislativ au un impact puternic asupra unei industrii, determinând sensul şi caracterul schimbărilor pe care aceasta le suferă.

Alături de forţele motrice care determină direcţia şi caracteristicile evoluţiei unei industrii, un alt element asupra căruia trebuie să se concentreze analiza acesteia sunt factorii dominanţi de succes care se afirmă în cadrul industriei respective şi a căror acţiune diferenţiază sensibil firmele din punct de vedere financiar şi competitiv.

Aceşti factori constau, de regulă, în concentrarea firmelor asupra activităţilor pe care le realizează cel mai bine, în posedarea unor abilităţi şi competenţe distinctive, îndeosebi în domeniul inovării, şi în acordarea unei atenţii deosebite elementelor-cheie ale activităţii firmelor care condiţionează, în cea mai largă măsură, performanţele lor economico-financiare.

Rezultatul analizei industriei constă în efectuarea unor judecăţi de valoare privind: poziţia firmei în cadrul industriei, măsura în care se înscrie în tendinţele determinate de acţiunea forţelor motrice specifice industriei, forţa ei competitivă, capacitatea de a fructifica oportunităţile şi de a înfrunta cu succes ameninţările existente sau potenţiale; măsura în care posedă factori dominanţi de succes, capacitatea de a evita acţiunea factorilor care fac industria neatractivă.

3.1.3. Analiza competiţiei

Analiza competiţiei în cadrul industriei continuă analiza generală a industriei şi se concentrează asupra forţelor care se înfruntă, presiunii acestora asupra firmelor şi formelor în care se manifestă. Intensitatea competiţiei diferă de la o industrie la alta şi este determinată de o serie de factori ce au fost grupaţi de M. Porter în cinci „forţe". Aceste forţe sunt: ameninţarea noilor intraţi, ameninţarea produselor substituente, puterea de negociere a furnizorilor, puterea de negociere a consumatorilor, nivelul rivalităţii între firmele existente.

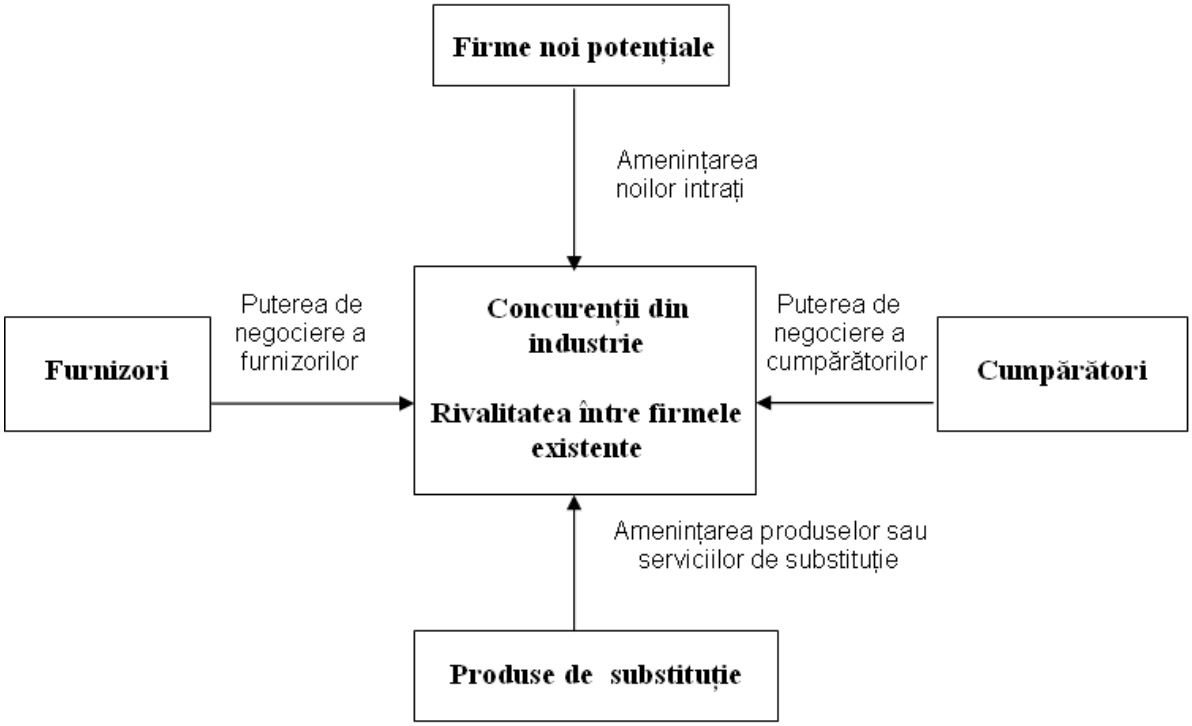


Fig. nr. 3.1 *Cele cinci forţe competitive care determină profitabilitatea industriei*
Sursa: Porter, 1985, pg.5

Ameninţarea noilor intraţi este mare atunci când industria este atractivă (firmele existente obţin profituri ridicate) şi când barierele de intrare sunt scăzute. Barierele de intrare pot include: capitalul necesar, accesul la canalele de distribuţie, diferenţierea produselor, politicile guvernamentale etc. Dacă barierele de intrare sunt relativ scăzute, ameninţarea noilor intraţi îşi pune amprenta asupra preţurilor şi acest lucru poate determina o nevoie investiţii suplimentare pentru a opri firmele noi ce doresc să pătrundă pe piaţă.

Noii intraţi constituie o ameninţare pentru firmele deja active într-o anumită industrie prin faptul că le pot afecta cota de piaţă deţinută sau pot provoca reducerea preţurilor datorită capacităţii suplimentare de producţie pe care o aduc şi care poate duce la o capacitate de producţie excedentară. Aceştia pot avea şi un impact pozitiv asupra concurenţilor deja existenţi prin faptul că îi pot determina să adopte noi modalităţi prin care să concureze (Ireland, Hoskisson şi Hitt, 2006).

Atunci când nevoile consumatorilor pot fi satisfăcute cu produse ale altor industrii se poate spune că ***ameninţarea produselor substituente*** este mare. Produsele substituente constituie o ameninţare puternică dacă sunt mai eficace şi sunt vândute la un preţ inferior. Această ameninţare poate fi atenuată dacă costul schimbării produsului este mare sau dacă raportul preţ-performanţă al produsului substituent este nesatisfăcător. Pericolul produselor substituente poate fi diminuat dacă

o firmă îşi diferenţiază produsele pentru a le mări valoare prin preţ, calitate, service post-vânzare (Borza et al, 2008, pg. 49).

Puterea de negociere a cumpărătorilor poate afecta nivelul profiturilor care se înregistrează într-o anumită industrie prin faptul ca pot contribui la reducerea nivelului preţurilor, creşterea nivelului calităţii, solicitarea unui număr mai mare de servicii şi prin faptul că pot determina firmele să-şi concureze ofertele (Pearce şi Robinson, 2007).

Cumpărătorii sunt puternici în următoarele situaţii (Borza et al, 2008; Pearce şi Robinson, 2007; Ireland, Hoskisson şi Hitt, 2006):

- cumpără o cantitate mare din producţia furnizorului;
- produsele pe care le achiziţionează sunt produse standard, nediferenţiate pentru care există mai mulţi furnizori;
- achiziţionează componente pentru produsele lor sau produse costisitoare fapt pentru care este dispus să încerce să găsească o ofertă mai avantajoasă la alţi furnizori;
- produsul cumpărat nu afectează calitatea sau preţul final al produselor cumpărătorului;
- nivelul profiturilor pe care le înregistrează este unul redus existând astfel presiunea reducerii costurilor de achiziţie;
- cumpărătorul are posibilitatea integrării în amonte şi deci de a-şi fabrica singur produsul de care are nevoie;
- schimbarea furnizorului îl costă foarte puţin pe cumpărător.

Furnizorii îşi pot exercita puterea de negociere asupra concurenţilor dintr-o industrie prin creşterea nivelului preţurilor sau prin reducerea nivelului calităţii produselor sau serviciilor oferite. Astfel, furnizorii puternici pot reduce nivelul de profitabilitate al clienţilor care nu pot recupera creşterea costurilor prin creşterea nivelului preţurilor propriilor produse (Pearce şi Robinson, 2007).

Puterea de negociere a furnizorilor este mare în următoarele situaţii (Borza et al, 2008; Pearce şi Robinson, 2007; Ireland, Hoskisson şi Hitt, 2006):

- industria în care acţionează este dominată de un număr restrâns de firme, iar industria căreia îi vinde produsele sau serviciile este formată dintr-un număr mai mare de firme;
- produsul oferit este unic sau diferit sau costurile de schimbare a furnizorului sunt importante;
- există posibilitatea integrării în aval a furnizorului devenind, astfel, concurenţi ai firmelor cliente;
- nu există produse substituente;
- firmele cliente nu reprezintă clienţi strategici pentru furnizor;
- produsele sau serviciile furnizorului sunt esenţiale pentru client.

Rivalitatea între firmele existente se referă la acţiunile şi reacţiile concurenţilor în vederea obţinerii unei poziţii avantajoase pe piaţă (Ireland, Hoskisson şi Hitt, 2006, pg. 57). În majoritatea industriilor firmele sunt dependente unele de altele. O acţiune competitivă a unei firme are efect asupra concurenţilor săi, care vor reacţiona prin diferite măsuri: reducerea preţurilor, creşterea calităţii, oferirea de servicii suplimentare, adăugarea unor noi caracteristici la produsele existente, extinderea garanţiilor, intensificarea reclamei (Borza et al, 2008, pg. 46).

Nivelul ridicat rivalităţii la nivelul industriei este determinat de o serie de factori (Borza et al, 2008; Pearce şi Robinson, 2007; Ireland, Hoskisson şi Hitt, 2006):

- există un număr mare de concurenţi sau aceştia au aproximativ aceeaşi mărime şi capabilităţi concurenţiale similare;

- ritmul de creştere al industriei este unul redus ceea ce duce la intensificarea luptei pentru menţinerea sau creşterea cotei de piaţă;
- produsele nu sunt diferenţiate şi nivelul costurilor de schimbare a furnizorului este unul redus situaţii în care decizia de achiziţie se bazează pe nivelul preţului, concurenţa la nivelul preţurilor afectând profitabilitatea la nivelul industriei;
- nivelul ridicat al costurilor fixe sau al costurilor de depozitare, care determină firmele să producă mai mult, ceea ce duce la creşterea ofertei dar şi posibilitatea reducerii preţurilor;
- investiţiile în creşterea capacităţii de producţie care pot duce la un surplus de ofertă, crescând presiunea de reducere a preţurilor;
- barierele mari de ieşire din industrie care fac ca firmele să rămână în competiţie în ciuda unor rezultate slabe sau chiar negative;
- concurenţii sunt diferiţi din perspectiva strategiilor adoptate, a originilor şi „personalităţii" ceea ce presupune o reacţie la fiecare acţiune diferită a concurenţilor.

Lynch în lucrarea sa „*Strategia corporativă*" (2002) aduce câteva critici acestui model şi anume faptul că:

- nu se acordă o importanţă mai mare consumatorilor decât celorlalţi actori ai micromediului;
- se porneşte de la ideea că mediul constituie o ameninţare; dacă furnizorii şi cumpărătorii sunt consideraţi ameninţări atunci nu se poate lua în considerare o strategie de cooperare cu aceştia;
- sunt neglijate aspectele strategice referitoare la resursa umană, la cultura ţărilor sau la aptitudinile manageriale.

Porter susţine că ideologia şi politica guvernamentală poate fi considerată ca o a şasea forţă a modelului. Intervenţia guvernului prin intermediul legislaţiei, reglementărilor, politica de achiziţii sau sprijinul direct poate constitui o forţă puternică.

A.S. Grove consideră firmele care oferă ***produse complementare*** ca fiind a şasea forţă a modelului lui Porter. Aceste firme pot fi considerate aliaţi atâta timp cât au aceleaşi interese cu firma în cauză (Macmillan şi Tampoe, 2000). Dacă firmele vor înţelege modul în care produsele sau serviciile complementare cresc valoarea ofertei lor îşi vor putea îmbunătăţi poziţia competitivă (Ireland, Hoskisson şi Hitt, 2006).

Macmillan şi Tampoe (2000) vorbesc despre alte două forţe şi anume: ***grupurile de lobby*** şi ***moda şi nestatornicia***.

Grupurile de lobby pot influenţa valorile consumatorilor şi astfel pot schimba regulile care stau la baza funcţionării unei industrii.

Moda schimbătoare şi nestatornicia faţă de marcă sau stil de viaţă în special a clienţilor tineri şi a celor bogaţi pot afecta serios succesul unei afaceri. Internetul se pare că va determina creşterea gradului de nestatornicie prin faptul că oferă posibilitatea comparării unei game variate de produse şi preţuri, sporind astfel posibilităţile de alegere.

Întreprinderile mici, ar trebui să încerce să caute în special pieţe cu un nivel scăzut al ameninţărilor şi atractivitate mare. Cunoaşterea forţelor care se manifestă în industrie le permite proprietarilor de întreprinderi mici să dezvolte strategiile adecvate gestionării lor. Aceste strategii, la rândul lor, pot ajuta întreprinderile mici să găsească modalităţi unice de satisfacere a clienţilor, cu scopul de a dezvolta un avantaj competitiv în faţa rivalilor din industrie. Factorii de succes sunt acele elemente care determină succesul sau insuccesul într-o anumită industrie. Aceştia pot varia foarte mult în funcţie de industrie. Câteva exemple de factori de succes posibili includ răspunsul

rapid la schimbările pieţei, o linie completă de produse, preţuri corecte, calitate sau performanţă excepţională a produselor, o evidenţă adecvată a livrărilor, situaţie financiară solidă sau o echipă de conducere puternică. Primul pas este de a determina dacă compania deţine sau nu factorii de succes identificaţi la nivelul industriei. Apoi proprietarul micii afaceri poate decide dacă firma poate şi ar trebui să-şi dezvolte factori suplimentari de succes (Darnay şi Magee, 2007).

Studierea concurenţilor este o parte importantă a analizei mediului extern. Pentru identificarea concurenţilor existenţi sau potenţiali pot fi utilizate următoarele variabile (Pearce şi Robinson, 2007):

- similaritatea scopului firmei – cu cât gradul de similaritate în definirea scopului activităţii este mai mare, cu atât creşte şi probabilitatea ca firmele să se considere concurente;
- similaritatea beneficiilor pe care produsele şi serviciile altor firme le oferă – un grad ridicat de similaritate este asociat cu un nivel ridicat de substituibilitate a produselor/serviciilor respective, care va creşte presiunea concurenţială;
- nivelul angajamentului firmelor faţă de industrie – acesta oferă o imagine asupra intenţiilor şi obiectivelor pe termen lung.

Odată identificaţi concurenţii se poate realiza o analiză a fiecăruia, aspectele analizate fiind: intenţia strategică, strategia curentă şi cele mai importante puncte forte şi slabe (Ireland, Hoskisson şi Hitt, 2006). Cunoaşterea intenţiei strategice şi a strategiei curente a concurenţilor sporeşte abilitatea firmei de a previziona reacţia acestora la acţiunile concurenţiale. Domeniile de bază în care firmele caută să identifice punctele slabe şi punctele forte ale concurenţilor sunt: resursele financiare, competenţele de marketing, managementul resurselor umane şi competenţele de inovare. Acţiunile concurenţiale trebuie să se îndrepte spre atacarea poziţiilor slabe ale concurenţilor.

Pe măsură ce industria în care o firmă operează este tot mai dificil de definit, devine necesară cunoaşterea modului în care aceste forţe ameninţă supravieţuirea unei organizaţii.

În cazul întreprinderilor mici şi mijlocii mediul înconjurător concurenţial este simplificat atât din punctul de vedere al numărului de forţe, cât şi din punctul de vedere al numărului de elemente semnificative pentru fiecare forţă a modelului Porter. Dimensiunea acestor firme poate fi atât un avantaj prin flexibilitatea care le ajută să răspundă mai rapid la o modificare din mediu, dar şi un dezavantaj pentru că le face sensibile la orice variaţie ce înseamnă creşterea presiunii exercitate de forţe (Băcănu, 2006, pg. 90).

3.2. Analiza mediului intern

Mediul din cadrul firmei, situaţia internă a organizaţiei, trebuie să fie evaluat înainte ca strategiile potenţiale viitoare să poată fi dezvoltate. Înţelegerea mediului intern al organizaţiei, este importantă în formularea strategiei pentru că o organizaţie trebuie să fie conştientă de resursele disponibile pentru a le putea utiliza în mod eficient (Alkhafaji, 2003).

Analiza mediului extern trebuie însoţită de o analiză riguroasă a resurselor, capabilităţilor şi competenţelor interne ale firmei. În ultimii ani s-a pus un accent tot mai mare pe importanţa resurselor şi a capabilităţilor în procesul de fundamentare a strategiei.

Există câteva motive pentru care firmele ar trebui să privească în interior pentru a identifica oportunităţi strategice, în acelaşi timp ele trebuind să-şi regândească concepţia asupra industriei şi modul în care îşi definesc concurenţii.

În primul rând, rata schimbării, în termenii noilor produse, a noilor tehnologii şi a schimbărilor preferinţelor clienţilor, a crescut dramatic. Evident o privire statică asupra unei industrii în evoluţie nu a fost o metodă adecvată pentru formularea strategiei într-un mediu a cărui dinamică este în creştere. În al doilea rând, graniţele tradiţionale ale industriilor dispar pe măsură ce numeroase ramuri converg sau se suprapun, în special în cadrul ramurilor înrudite cu tehnologia informaţională. Un al motiv este faptul că rata în creştere a schimbării a accentuat presiunea asupra firmelor pentru a reacţiona mai rapid întrucât timpul este văzut adesea ca o sursă a avantajului competitiv. Succesul poate rezulta din exploatarea şi îmbogăţirea calităţilor unice ale firmei iar acestea pot fi identificate doar printr-o analiză internă.

Deşi în trecut accentul s-a pus pe analiza mediului extern, astăzi analiza internă este considerată cel puţin la fel de importantă fiind poate chiar considerată o sursă mai stabilă pentru strategia viitoare. Atât analiza internă cât şi cea externă sunt necesare şi nici una dintre ele nu este completă fără cealaltă.

Scopul general al analizei interne este să identifice caracteristicile specifice firmei care îi permit acesteia satisfacerea cerinţelor clienţilor actuali sau potenţiali mai bine decât actualii sau viitorii concurenţi. Acest lucru înseamnă că capabilităţile trebuie să satisfacă două criterii: ***să ofere valoare*** clienţilor şi să ***diferenţieze*** firma de concurenţii săi. Nici o capabilitate nu are valoare dacă nici un client nu are nevoie de ea şi nu este dispus să plătească pentru a o avea şi nici o competenţă nu este distinctivă dacă toţi concurenţii o deţin şi o pot valorifica la fel, sau chiar mai bine.

Înainte de luarea deciziilor strategice, managementul de vârf trebuie să scaneze mediul intern al organizaţiei pentru a identifica punctele forte şi punctele slabe. În plus, strategul trebuie să încerce să determine de ce acestea sunt punctele forte sau slăbiciuni, cum poate fi transformată fiecare slăbiciune într-o forţă şi cum fiecare punct forte le poate completa pe celelalte în scopul realizării misiunii companiei. Fiecare dintre factorii interni individuali trebuie să fie analizaţi pentru a se asigura că formularea strategiei va fi potrivită companiei în ansamblul său (Alkhafaji, 2003).

3.2.1. Viziunea bazată pe resurse a firmei

Premisa centrală a viziunii privind resursele adresează întrebarea fundamentală de ce diferă firmele şi cum îşi creează şi susţin avantajul competitiv prin utilizarea resurselor de care dispun.

Prima idee a firmei văzută ca o sumă de resurse îi aparţine lui Penrose şi a fost formulată în anul 1959. Penrose a susţinut faptul că eterogenitatea şi nu omogenitatea serviciilor productive oferite de resurse conferă firmelor caracterul de unicitate. *Eterogenitatea resurselor constituie noţiunea de bază a viziunii bazată pe resurse*. Importanţa perspectivei resurselor ca nouă direcţie în domeniul managementului strategic a fost recunoscută de către Wernerfelt (1984). Acesta sugerează că evaluarea firmelor din punctul de vedere al resurselor lor poate duce la alte viziuni decât perspectiva tradiţională.

În 1991 Barney a prezentat un model, mai concret şi mai uşor de înţeles, pentru identificarea caracteristicilor pe care resursele trebuie să le posede pentru a genera un avantaj competitiv de durată. Aceste caracteristici sunt: ***valoarea*** (în sensul că ele ajută la exploatarea oportunităţilor sau la neutralizarea ameninţărilor din mediul firmei), ***raritatea*** printre concurenţii actuali şi potenţiali ai firmei, ***caracterul inimitabil şi nesubstituibil.*** În acest sens mulţi autori (Amit şi Schoemaker, 1993; Diericks şi Cool, 1989; Maijoor şi Van Witteloostujin, 1996; Peterf, 1999; Rumelt, 1984) au adoptat şi chiar au extins viziunea lui Barney incluzând ***durabilitatea***, caracterul ***necomercial*** şi ***particular*** al resurselor.

Ideea centrală a cercetării bazate pe resurse, este că firmele sunt eterogene în ceea ce priveşte resursele pe care le posedă şi controlează. Este general acceptată ideea că această eterogenitate este un rezultat al imperfecţiunii pieţei resurselor, imobilităţii resurselor şi a incapacităţii firmelor de a-şi schimba stocul de resurse acumulat de-a lungul timpului. Fiecare firmă poate fi văzută ca o sumă unică de resurse tangibile şi intangibile şi capabilităţi Wernerfelt (1984). Resursele, care constituie unitatea de bază a viziunii bazată pe resurse, pot fi definite ca fiind acele bunuri care sunt legate semi-permanent de firmă (Maijoor şi Van Witteloostujin, 1996; Wernerfelt, 1984). Acestea includ bunuri financiare, fizice, umane, comerciale şi organizaţionale utilizate de firmă pentru a dezvolta, produce şi livra produse şi servicii către clienţii săi. Putem clasifica resursele în resurse tangibile (financiare sau fizice) şi resurse intangibile (cunoştinţele angajaţilor, experienţa şi aptitudinile, reputaţia firmei, marca, procedurile organizaţionale).

Spre deosebire de resurse, capabilităţile se referă la capacitatea firmei de a utiliza şi coordona diferite resurse (de obicei prin combinarea acestora), folosind procese organizaţionale pentru a atinge un final dorit (Amit şi Schoemaker, 1993; Conner şi Prahalad, 1996; Itami şi Rohel, 1987). În mod abstract ele pot fi văzute ca "bunuri intermediare" generate de firmă pentru a conferi o productivitate crescută resurselor sale, precum şi flexibilitate strategică şi protecţie pentru produsul sau serviciul final.

În această definiţie care se bazează în primul rând pe ideea lui Amit şi Shoemaker (1993), sunt două trăsături cheie care disting capabilitatea de resursă. În primul rând, capabilitatea este specifică firmei deoarece este încorporată în organizaţie şi în procesele acesteia, în timp ce o resursă obişnuită, nu. Acest caracter specific implică faptul că dacă organizaţia se dizolvă atunci vor dispare şi capabilităţile ei spre deosebire de resurse care pot supravieţui în mâinile unui alt proprietar. A doua trăsătură care face diferenţa între resurse şi capabilităţi este faptul că scopul primar al unei capabilităţi este acela de a spori eficacitatea şi productivitatea resurselor pe care o firmă le posedă pentru a-şi realiza obiectivele.

Pe baza unui studiu empiric în rândul a 14 întreprinderi mici şi mijlocii, s-a concluzionat că avantajul competitiv sustenabil al acestora se bazează pe trei capabilităţi fundamentale (Rangone, 1999, pg. 235):

- capabilitatea de inovare – abilitatea firmei de a dezvolta noi produse şi procese şi de obţine performanţe tehnologice şi/sau manageriale superioare ;
- capabilitatea de producţie – abilitatea de a produce şi livra produse către clienţi asigurând în acelaşi timp priorităţi strategice precum: calitate, flexibilitate, durata redusă de onorare a comenzii, cost, fiabilitate;
- capabilitate de marketing – abilitatea de a marketa şi vinde produsele eficient şi eficace.

Din perspectiva resurselor, avantajul competitiv este un rezultat al selecţiei, acumulării şi dezvoltării resurselor (prin intermediul capacităţilor organizaţionale), şi se bazează pe premisa eterogenităţii resurselor firmei (Fig. nr. 3.2).

Viziunea bazată pe resurse a firmei presupunea examinarea unor categorii diferite dar specifice de resurse şi capabilităţi de care o firmă dispune, urmată de evaluarea măsurii în care acestea pot deveni fundamentul unui avantaj competitiv durabil ţinând cont situaţia industriei şi a competiţiei (Pearce şi Robinson, 2007).

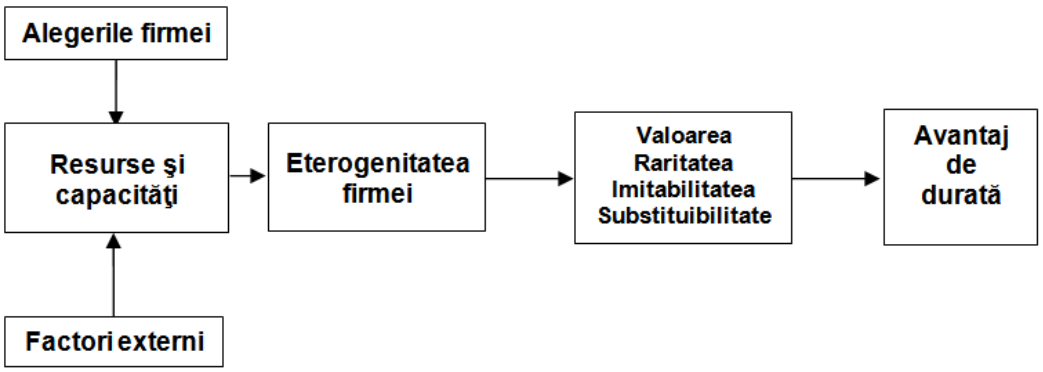


Fig. nr. 3.2 *Avantajul competitiv de durată şi viziunea privind resursele*

Andrea Rangone (1999) propune un model de analiză internă bazată pe resurse adecvată firmelor mici întrucât nu este prea complexă şi nici consumatoare de timp (impune concentrarea asupra unui număr redus de variabile cu impact major asupra avantajelor competitive pe termen lung) şi nu necesită abilităţi de analiză strategică sau sisteme informaţionale sofisticate. Modelul presupune următoarele etape:

1. definirea intenţiei/scopului strategic al firmei şi performanţele cheie - presupune definirea capabilităţilor pe care se va baza firma (de inovare, de producţie, de marketing) şi a performanţelor cheie care se doresc a fi atinse (pe baza factorilor cheie de succes din industrie şi a beneficiilor pe care compania doreşte să le ofere clienţilor săi);
2. identificarea resurselor companiei care influenţează performanţa cheie, atenţia trebuie să fie îndreptată asupra tuturor resurselor întrucât în această fază nu se pot încă determina resursele critice pentru avantajul competitiv;
3. evaluarea valorii strategice a resurselor (abilitatea lor de a crea şi susţine avantaje competitive pe termen lung) aceasta depinzând de deţinerea următoarelor caracteristici: superioritate competitivă, caracterul inimitabil şi nesubstituibil, durabilitate şi specificitate;
4. evaluarea compatibilităţii strategice a resurselor în privinţa contribuţiei la îndeplinirea intenţiei strategice. Compatibilitatea strategică a resurselor se referă la alinierea (concordanţa) resurselor cu obiectivele strategice ale firmei. În acest sens trebuie determinat impactul fiecărei resurse asupra performanţelor cheie, priorităţile în ceea ce priveşte capabilităţile fundamentale şi, în cele din urmă, evaluată compatibilitatea strategică a resurselor prin integrarea priorităţilor privind capabilităţile fundamentale şi performanţele cheie;
5. generarea opţiunilor strategice. În funcţie de valoare şi compatibilitate strategică, resursele firmei pot fi împărţite în patru categorii: resurse cu compatibilitate ridicată şi valoare ridicată ce pot genera avantaje competitive sustenabile, resurse cu compatibilitate ridicată şi valoare scăzută ce nu pot genera avantaje competitive de durată, resurse cu compatibilitate redusă şi valoare ridicată ce nu sunt în concordanţă cu obiectivele strategice ale firmei şi resurse cu compatibilitate şi valoare redusă care nu sunt relevante. Analiza „hărţii" resurselor le oferă posibilitatea proprietarilor-manageri să traseze câteva linii directoare pentru strategia firmei.

3.2.2. Identificarea competenţelor esenţiale

Prin definiţie, competenţa esenţială a unei firme este ascunsă şi unică şi conferă celui care o deţine o capabilitate specifică. Abilitatea de a diferenţia competenţele esenţiale de capabilităţile generale poate face diferenţa între succes sau eşec. În opinia autorului M.Tampoe competenţele esenţiale trebuie:

- să fie esenţiale pentru supravieţuirea firmei atât pe termen scurt, cât şi pe termen lung;
- să fie invizibile pentru concurenţă;
- să fie dificil de imitat;
- să fie unice (să aparţină doar firmei în cauză);
- să fie rezultatul uni mix de resurse, procese şi aptitudini;
- să fie rezultatul unei capabilităţi care să poată fi susţinută în timp;
- să fie mai substanţiale decât competenţa unei singure persoane;
- să fie esenţiale pentru realizarea produselor principale;
- să fie esenţiale pentru implementarea intenţiei strategice;
- să fie esenţiale pentru identificarea alternativelor strategice;
- să fie puţine ca număr;
- să ţină cont de piaţă şi să fie viabile din punct de vedere comercial.

Competenţele esenţiale nu sunt fixe, ele ar trebui să se modifice ca răspuns al schimbărilor din mediul în care firma acţionează. Sunt flexibile şi evoluează de-a lungul timpului. Pe măsură ce firma evoluează şi se adaptează noilor circumstanţe şi oportunităţi competenţele sale esenţiale vor trebui să se schimbe şi să se adapteze.

Prahalad şi Hamel (1996) sugerează trei factori care ajută la identificarea competenţelor esenţiale:

1. oferă un potenţial acces la o mare varietate de pieţe – permit crearea de noi produse şi servicii;
2. au o contribuţie semnificativă la beneficiile pe care le oferă consumatorilor produsele finale – pentru a identifica competenţele esenţiale pe o piaţă anume ar trebui găsit răspunsul la întrebările: „de ce consumatorul este dispus să plătească mai mult sau mai puţin pentru un produs sau serviciu în defavoarea altuia?”, „ce cumpără (plăteşte) de fapt consumatorul?”;
3. sunt dificil de imitat de concurenţi - în multe industrii cea mai mare parte a aptitudinilor sunt considerate obligatorii pentru a supravieţui şi nu oferă o diferenţiere semnificativă. Pentru a fi calificată drept „esenţială” o competenţă ar trebui să fie ceva ce concurenţii şi-ar dori să deţină.

3.2.3 Capabilităţi organizaţionale distinctive

Pe lângă analiza caracteristicilor tangibile are valoare şi concentrarea asupra factorilor care diferenţiază firma de concurenţii săi.

J. Kay (1993) susţine că există patru surse ale competenţelor distinctive: arhitectura, reputaţia, inovarea şi activele strategice. Kay defineşte arhitectura ca fiind reţeaua de relaţii din interiorul şi din jurul firmei. Valoarea arhitecturii se bazează pe capacitatea organizaţiei de a crea o bază de cunoştinţe care să o ajute să-i confere flexibilitatea necesară adaptării la condiţiile

schimbătoare ale mediului de acţiune şi să realizeze schimburi de informaţii uşoare şi deschise. Pe unele pieţe reputaţia este o capabilitate distinctivă însă ea nu se obţine într-un interval scurt de timp. Inovarea este o a treia sursă a capabilităţilor distinctive iar Kay (1993) susţine că aceasta poate rezulta din arhitectura organizaţiei care permite un proces de inovare continuu sau face posibilă o implementare a inovării deosebit de eficientă. Sursele de provenienţă pentru activele strategice sunt monopolul natural, curba experienţei, reglementări/ licenţe.

Surse ale capabilităţilor sunt şi oamenii, cultura organizaţiei şi baza de aptitudini. Ulrich şi Lake (1990) susţin că multe organizaţii şi-au dezvoltat abilitatea de a „conduce" oamenii astfel încât să obţină un avantaj competitiv. Organizaţia trebuie să fie capabilă să schimbe opiniile şi atitudinile angajaţilor săi precum şi modul lor de lucru pentru a se adapta mediului concurenţial în care îşi desfăşoară activitatea. Acest lucru poate presupune o schimbare radicală a valorilor organizaţiei şi a valorilor celor care lucrează în această organizaţie.

Implementarea unei noi strategii poate presupune îmbogăţirea sau schimbarea capabilităţilor firmei. Astfel, evaluarea capabilităţilor va oferi informaţiile necesare pentru planificarea schimbării structurii, proceselor şi culturii organizaţionale.

3.3. Analiza SWOT

La baza deciziilor strategice privind definirea misiunii firmei, stabilirea obiectivelor strategice şi a strategiei necesare atingerii acestora stă un proces amplu de analiză şi evaluarea a mediului de acţiune a firmei, a situaţiei interne a firmei, a competitivităţii acesteia în mediul în care-şi desfăşoară activitatea şi a capacităţii acesteia de a se adapta schimbărilor ce intervin aici.

Analiza S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) este o metodă folosită pentru evaluarea contextului de acţiune a firmei: pe de o partea analiza continuă a mediului extern pentru a sesiza din timp schimbările din cadrul acestuia, iar pe de altă parte analiza situaţiei interne pentru a evalua capacitatea acesteia de a răspunde cu succes eventualelor schimbări.

Punctele forte ale firmei sunt caracteristici sau competenţe distinctive pe care aceasta le posedă la un nivel superior în comparaţie cu alte firme, îndeosebi concurente, ceea ce îi asigură un anumit avantaj în faţa lor (Russu, 1999, pg.77). Forma de manifestarea acestor ***forţe*** este diversificată fiind legată de funcţiile organizaţiei. Poate fi vorba de o capabilitate strategică, o poziţie geografică, resurse pe care le posedă şi care le depăşesc pe ale altor firme, caracteristici ale personalului, sau un sistem relaţional cu alte organizaţii. Punctele forte trebuie considerate în funcţie de concurenţă: dacă toţi concurenţii oferă produse de calitate ridicată atunci un proces de producţie de calitate înaltă nu mai constituie un punct forte ci o necesitate.

Slăbiciunile sunt caracteristici ale firmei care generează performanţe inferioare firmelor concurente. Punctele slabe sunt activităţi pe care firma nu le realizează la nivelul firmelor concurente sau resurse de care are nevoie dar pe care nu le posedă.

Punctele forte şi slăbiciunile firmei trebuie să fie corect identificate şi recunoscute în egală măsură pentru a putea fi folosite cu succes în procesul strategic. Identificarea punctelor forte şi a lipsurilor le permite antreprenorilor să-şi înţeleagă propria afacere. Punctele forte ale unei firme trebuie să fie generate de competenţele esenţiale ale acesteia, pentru că ele sunt fundamentale pentru abilitatea firmei de a rămâne competitivă pe fiecare piaţă pe care acţionează. Pentru ca strategia firmei să aibă succes este necesar ca punctele forte ale firmei să fie folosite în sensul de a profita de lipsurile concurenţilor (Borza et al, 2009).

Oportunităţile reprezintă o combinaţie de factori externi care produce avantaje semnificative organizaţiei. Pentru a putea valorifica aceste oportunităţi trebuie să existe un sistem de

supraveghere continuă a mediului care să releve existenţa lor şi care să ofere elementele necesare stabilirii strategiei care să le fructifice.

Oportunităţile pot fi create îndeosebi pe baza unor rezultate spectaculoase ale activităţilor de cercetare-dezvoltare, adică a unor inovări de anvergură care pot genera chiar noi industrii sau domenii adiţionale pentru producţia şi comercializarea de bunuri şi servicii (Russu, 1999, pg. 78).

Ameninţările sunt factori de mediu externi, negativi pentru firmă care pot afecta nefavorabil capacitatea acesteia de a-şi îndeplini obiectivele propuse. Anticiparea sau sesizarea din timp a ameninţărilor din mediul de acţiune a firmelor permite acestora să-şi reconsidere planurile astfel încât să le evite sau să le minimalizeze impactul.

Combinarea factorilor interni şi factorilor externi se poate face în patru moduri, generându-se patru tipuri de strategii. Pentru sistematizarea acestor strategii posibile H. Weihrich propune matricea TOWS (Ameninţări, Oportunităţi, Puncte forte şi Puncte slabe).

		Factori interni	
		Lista punctelor forte interne	***Lista slăbiciunilor interne***
Factori externi	***Lista oportunităţilor externe***	**Strategii SO** *tip max-max* se utilizează forţele pentru a profita de oportunităţi	**Strategii WO** *tip min-max* se depăşesc slăbiciunile folosind oportunităţile
	Lista ameninţărilor externe	**Strategii ST** *tip max-min* se utilizează forţele pentru a evita ameninţările	**Strategii WT** *tip min-min* se minimizează slăbiciunile şi se evită ameninţările

Fig. nr. 3.3 *Matricea „Ameninţări, Oportunităţi, Puncte forte, Puncte slabe”*
Sursa: Băcanu,1999, pg.77

Din figura se poate constata o primă linie orizontală cu caracter ofensiv, formată din cadranul ***SO***, care presupune strategii agresive ce urmăresc crearea unui avantaj faţă de concurenţi şi din cadranul ***WO,*** care pune problema valorificării oportunităţilor în condiţiile înlăturării punctelor slabe şi o a doua linie orizontală defensivă, care ia în considerare punctele forte interne în condiţiile unor ameninţări externe cu orientări trecute în cadranul ***ST*** şi punctele slabe ale întreprinderii combinate cu ameninţările care vin din mediul extern - se adoptă o strategie defensivă care urmăreşte diminuarea pierderilor şi lupta pentru supravieţuire.

Există un număr de factori care vor ameliora calitatea unei analize S.W.O.T. :

- analiza trebuie să facă o distincţie între unde ar vrea să ajungă compania şi unde se află în prezent;
- punctele forte şi slabe trebuie formulate în termeni concurenţiali dacă este posibil;
- este important să fii realist în stabilirea punctelor forte şi a slăbiciunilor propriei organizaţii şi ale organizaţiilor rivale;
- analiza ar trebui să fie scurtă şi simplă, fără complexitate şi detaliere exagerată.

Pentru a fi potrivită situaţiei companiei strategia trebuie să aibă ca scop urmărirea oportunităţilor potrivite capacităţilor firmei şi să protejeze firma de ameninţările din mediul extern. De aceea analiza SWOT este mai mult decât realizarea a patru liste. Partea cea mai importantă a acestei analize o constituie evaluarea punctelor forte, a slăbiciunilor, a oportunităţilor şi ameninţărilor şi schiţarea unor concluzii referitoare la atractivitatea situaţiei firmei şi nevoia unei acţiuni strategice. În urma realizării listelor SWOT ar trebui să se răspundă la următoarele întrebări (Thompson şi Strickland, 1993):

- Deţine firma puncte forte sau competenţe esenţiale pe baza cărora se pot construi strategii atractive?
- Slăbiciunile firmei o fac vulnerabilă din punct de vedere competitiv şi/sau o împiedică să urmeze anumite oportunităţi? Ce slăbiciuni trebuie să-şi corecteze?
- Ce oportunităţi poate fructifica cu succes firma pe baza competenţelor şi resurselor de care dispune?
- Ce ameninţări ar trebui să-i îngrijoreze pe manageri şi ce acţiuni strategice trebuie să întreprindă pentru a se apăra?

Au fost identificate o serie de limite ale analizei SWOT (Pearce şi Robinson, 2007; Dess, Lumpkin şi Taylor, 2004):

- există pericolul ca o analiza SWOT să pună un accent prea mare pe punctele forte ale companiei şi să minimalizeze ameninţările din mediul extern – firmele trebuie să evite să îşi bazeze strategiile pe ceea ce ştie să facă bine în prezent compania neluând în calcul impactul mediului asupra acestor puncte forte;
- o analiză SWOT poate fi statică, ignorând riscul unor circumstanţe schimbătoare – atât analiza SWOT cât şi celelalte tehnici de planificare trebuie să evite să fie statice şi să ignore schimbările mediului în care firma acţionează;
- o analiză SWOT poate accentua prea mult un singur punct forte sau un singur element al strategiei – firmele îşi pot concentra atenţia uneori doar asupra unui singur punct forte sau a unei singure trăsături cheie a produsului, ignorând alţi factori necesari pentru obţinerea succesului competitiv;
- un punct forte nu constituie neapărat o sursă a avantajului competitiv – punctele forte şi capabilităţile firmei, chiar dacă sunt unice (specifice) sau impresionante pot să nu îi permită firmei să obţină un avantaj competitiv pe piaţă.

Firmele mici şi mijlocii sunt de multe ori obligate să elaboreze analiza SWOT (pentru a obţine credite, subvenţii, fonduri nerambursabile etc.) de către anumite instituţii care specifică şi normele de redactare. Astfel de analize au un caracter pur formal, pentru că elementele de referinţă sunt greu de utilizat, iar procesul de analiză este lipsit de substanţă. Micii întreprinzători dovedesc deseori un fler deosebit în sesizarea elementelor din mediu de care trebuie să ţină seama, ca şi în poziţionarea relativă a organizaţiei lor faţă de concurenţi. Rezultatele procesului analitic sunt însă neformalizate, reprezentând doar un set de idei aflate în mintea întreprinzătorului. Procesul de analiză este actualizat continuu, iar miza o reprezintă existenţa organizaţiei (Băcanu, 2006).

3.4. Analiza lanţului valorii

Analiza lanţului valorii consideră firma ca un „lanţ” sau ca un proces secvenţial de activităţi creatoare de valoare. Realizarea unei analize interne care descompune firma în activităţi ce creează valoare permite evaluarea detaliată a relaţiilor dintre punctele forte şi punctele slabe ale

companiei şi care ajută la îmbunătăţirea strategiilor create în urma realizării analizei SWOT (Pearce şi Robinson, 2007, pg. 152).

Analiza lanţului valorii încearcă să stabilească modul în care este creată valoare pentru clienţi identificând modul în care fiecare activitate desfăşurată în firmă contribuie la crearea valorii. Abordarea este din perspectiva unui proces implicând divizarea afacerii într-un set de activităţi începând cu activităţile de aprovizionare şi terminând cu produsele şi/sau serviciile firmei şi cu serviciul post-vânzare ce le însoţeşte. Activităţile desfăşurate sunt analizate prin prisma costurilor pe care le implică cu scopul de a identifica unde apar avantajele costurilor reduse sau, din contră care sunt activităţile dezavantajoase din perspectiva costurilor. De asemenea activităţile sunt analizate şi din perspectiva aportului pe care îl au acestea la crearea unor produse/servicii care să se diferenţieze de cele ale concurenţilor.

Susţinătorii analizei lanţului valorii consideră că acesta îi ajută pe manageri să realizeze o mai bună identificare a avantajelor competitive ale firmei prin abordarea companiei din perspectiva unui proces – un lanţ de activităţi – a ceea ce se întâmplă cu adevărat în afacere şi nu printr-o abordare bazată pe nişte linii arbitrare care structurează compania sau pe baza unor protocoale contabile istorice (Pearce şi Robinson, 2007, pg. 158).

Activităţile creatoare de valoare pot fi împărţite în două mari categorii: activităţi primare şi activităţi de susţinere (suport). Activităţile primare includ acele activităţi pe care le implică realizarea produsului, vânzarea, distribuţia acestuia către clienţi precum şi serviciile post-vânzare (logistica internă, operaţiunile/producţia, logistica externă, marketing şi vânzări, service). Activităţile de susţinere sprijină activităţile din prima categorie şi se sprijină între ele prin asigurarea de factori de intrare (input-uri), tehnologie, resurse umane şi alte funcţii diferite la nivel de firmă (Porter, 1985).

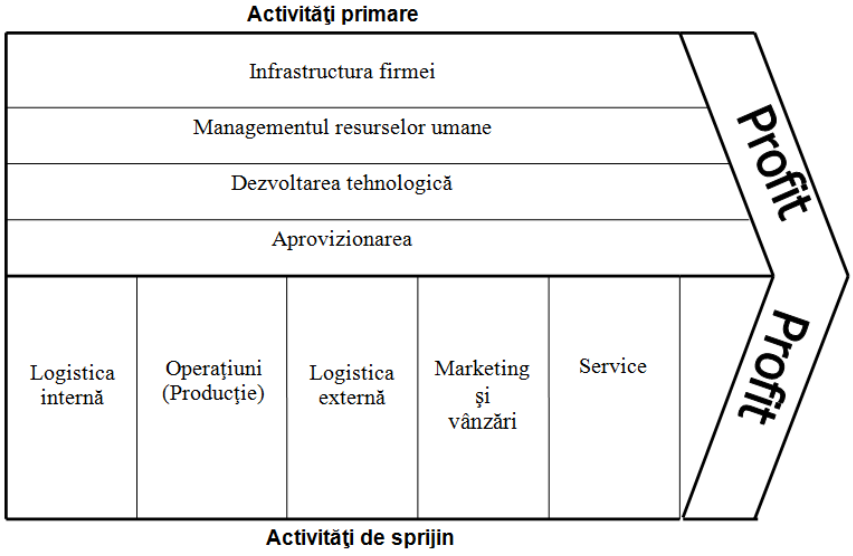


Fig. nr. 3.4 *Lanţul valorii*
Sursa: Porter, 1985, pg. 37

Toate activităţile de pe lanţul valorii trebuie examinate raportat la activităţile executate de concurenţi, astfel încât firma să-şi poată evalua fiecare activitate ca fiind superioară, echivalentă sau inferioară (Borza et al, 2008, pg. 72).

Analiza trebuie să identifice modul în care activităţile interrelaţionează pentru crearea valorii atât în cadrul firmei cât şi cu activităţile furnizorilor sau clienţilor (Dess, Lumpkin şi Taylor, 2004).

Firmele îşi analizează continuu lanţul valorii pentru a identifica modalităţi mai eficiente de desfăşurare a activităţii în sensul sporirii valorii oferite clienţilor. Analiza continuă a lanţului de valori este o condiţie prealabilă pentru dezvoltarea unui avantaj competitiv şi susţinerea lui în condiţiile unei concurenţe semnificative (Ireland, Hoskisson şi Hitt, 2006, pg. 82).

Rezultatul analizei lanţului valorii poate fi decizia de externalizare a activităţilor (mai ales a celor din categoria activităţilor de sprijin dar şi a celor primare). Dacă o activitate este ineficientă ea devine un candidat pentru externalizare.

Concluzii

Acest capitol are ca principal scop prezentarea celor două componente ale analizei strategice – ***analiza mediului extern*** şi ***analiza mediului intern*** – precum şi a unor ***instrumente*** recomandate pentru realizarea acestei analize (*PEST, SWOT şi analiza lanţului valorii*).

Prima parte a capitolului a fost dedicată analizei celor trei componente ale mediului extern - *analiza mediului înconjurător general, analiza situaţiei industriei şi a atractivităţii acesteia şi analiza competiţiei*. Deşi mediul extern este dinamic şi complex, monitorizarea lui este extrem de importantă, permiţând identificarea oportunităţilor şi ameninţărilor. O firmă nu poate controla mediul extern însă poate utiliza informaţia referitoare la mediu în alegerea celei mai adecvate alternative strategice.

Analiza PEST este cel mai cunoscut instrument pentru cercetarea mediului general. Această analiză vizează următoarele aspecte: Politice, Economice, Socioculturale şi Tehnologice ale mediului în care firma îşi desfăşoară activitatea, fiind un instrument relativ simplu, uşor de utilizat şi de către firmele mici şi mijlocii. În urma analizei, firmele mici şi mijlocii pot identifica o serie de oportunităţi şi mai ales ameninţări care le pot afecta activitatea în viitor, aspect extrem de important pentru aceste firme extrem de vulnerabile în faţa schimbărilor mediului datorită resurselor limitate de care dispun.

Analiza situaţiei industriei se concentrează asupra câtorva probleme esenţiale: structura industriei privită din punctul de vedere al strategiilor firmelor care o populează; forţele motrice care determină schimbări profunde în cadrul industriei respective, mecanismele de stabilire a costurilor, preţului şi profitului; factorii determinanţi ai succesului; problemele cu care se confruntă; perspectivele de evoluţie a industriei şi aprecierea atractivităţii acesteia.

Rezultatul analizei industriei constă în efectuarea unor judecăţi de valoare privind: poziţia firmei în cadrul industriei, măsura în care se înscrie în tendinţele determinate de acţiunea forţelor motrice specifice industriei, forţa ei competitivă, capacitatea de a fructifica oportunităţile şi de a înfrunta cu succes ameninţările existente sau potenţiale; măsura în care posedă factori dominanţi de succes, capacitatea de a evita acţiunea factorilor care fac industria neatractivă. O analiză cuprinzătoare a industriei îi cere proprietarului de afacere mică să aibă o imagine obiectivă asupra forţelor, atractivităţii şi factorilor de succes care determină structura industriei. Înţelegerea mediului în care operează compania poate ajuta proprietarul – manager să formuleze o strategie eficientă, să poziţioneze firma pentru succes şi să utilizeze eficient resursele limitate ale întreprinderilor mici (Darnay şi Magee, 2007).

Cele *cinci forţe competitive* ale modelului lui Michael Porter sunt: ameninţarea noilor intraţi, ameninţarea produselor substituente, puterea de negociere a furnizorilor, puterea de negociere a consumatorilor, nivelul rivalităţii între firmele existente. Studierea acestor forţe permite firmei să identifice o poziţie atractivă în cadrul industriei. Comparativ cu mediul general, mediul industriei are un efect mai direct asupra acţiunilor strategice ale firmei.

Analiza concurenţilor este o parte importantă a analizei mediului extern şi oferă firmei informaţii privind intenţia strategică, strategia curentă şi cele mai importante puncte forte şi slabe ale concurenţilor.

În cazul întreprinderilor mici şi mijlocii mediul înconjurător concurenţial este simplificat atât din punctul de vedere al numărului de forţe, cât şi din punctul de vedere al numărului de elemente semnificative pentru fiecare forţă a modelului Porter. Dimensiunea acestor firme poate fi atât un avantaj prin flexibilitatea care le ajută să răspundă mai rapid la o modificare din mediu, dar şi un dezavantaj pentru că le face sensibile la orice variaţie ce înseamnă creşterea presiunii exercitate de forţe (Băcănu,2006).

A doua parte a capitolului are ca scop prezentarea principalelor aspecte ***ale analizei mediului intern.*** Pentru a elabora şi implementa cea mai potrivită strategie, managerii trebuie să cunoască resursele, competenţele esenţiale şi capabilităţile firmei. De aceea este necesar ca managerii să realizeze o analiză a mediului intern pentru a identifica punctele forte şi slabe. Instrumentul tradiţional utilizat în acest demers este ***analiza SWOT***. Acest instrument are însă anumite limitări care ţin de profunzimea analizei şi de riscul pierderii din vedere a unor aspecte cheie. Pentru a contrabalansa aceste limite propunem managerilor alte două instrumente care permit o analiză mai amănunţită, sistematică şi obiectivă a resurselor interne şi capabilităţilor. Un prim instrument este ***analiza lanţului valorii*** presupune stabilirea activităţilor primare şi a celor suport care contribuie la realizare produselor/serviciilor care fac obiectul de activitate al firmei. Acestea trebuie examinate raportat la activităţile executate de concurenţi, astfel încât firma să-şi poată evalua fiecare activitate ca fiind superioară, echivalentă sau inferioară. Cea de-a doua abordare tratată în acest capitol este ***viziunea bazată pe resurse a firmei*** care pleacă de la premisa că firmele îşi bazează avantajele competitive pe unicitatea resurselor, capabilităţilor, abilităţilor pe care le deţin sau le pot dezvolta.

CAP. 4. PROCESUL DE FORMULARE A STRATEGIEI

4.1.Importanţa formulării strategiei

Scopul procesului de formulare a strategiei este realizarea gândirii strategice care concepe viitorul firmei şi modul în care poate fi asigurat acest viitor. Acest proces ar trebui să asigure un mecanism care să uşureze comunicarea ideilor şi coordonarea eforturilor. S-a observat că, în practică cel mai adesea firmele au un viitor nesigur, fapt care face necesară formularea unor noi strategii care să asigure succesul viitor al firmei. Astfel de strategii nu se întâmplă pur şi simplu ci sunt rezultatul unui proces de formulare a strategiei. O strategie este considerată bună în funcţie de rezultatele pe care le produce, nu în funcţie de procesul care a generat-o. Firmele de succes adoptă un proces de formulare care se potriveşte afacerii, culturii şi contextului de acţiune al firmei.

Procesul de formulare a strategiei trebuie adaptat nevoilor curente ale organizaţiei. Sarcina managerului este să înţeleagă procesul care a generat strategiile în trecut şi să găsească o cale pentru dezvoltarea procesului în viitor. Aceasta poate presupune adaptări minore, cum ar fi schimbarea accentului, implicarea a noi grupuri de persoane sau noi analize. Uneori este necesar un nou proces de dezvoltare a strategiei care să aducă noi perspective asupra viitorului afacerii şi să se distanţeze de modelele de gândire acceptate. Procesul trebuie să conducă la soluţii pentru asigurarea viitorului şi trebuie să creeze posibilitatea unei acţiuni eficiente. Pe scurt, procesul formulării strategiei trebuie să conducă la gândirea strategică.

Gândirea strategică eficace are următoarele caracteristici potrivit autorilor Macmillan şi Thampoe (2000) :

- consideră firma ca un întreg şi se referă la un interval lung de timp;
- trebuie să se refere atât la relaţia firmei cu mediul exterior cât şi la relaţia cu propriile capacităţi si resurse;
- o bună gândire strategică se bazează pe realitate şi fapte şi este susţinută de o analiză riguroasă; dar analiza nu este de ajuns, ea trebuia să fie însoţită de imaginaţie.

Procesul de formulare a strategiei trebuie să fie coerent, fiind important ca toate părţile procesului să fie adaptate contextului de acţiune al firmei. O bună gândire strategică trebuie să fie o combinaţie între analiză şi imaginaţie.

4.2. Formularea eficientă a strategiei

Deoarece fiecare firmă acţionează într-un context unic, este imposibil să se definească un proces de formulare al strategiei universal valabil, care să fie potrivit firmei în orice condiţii. Există însă anumite caracteristici care pot conduce la succes. În opinia autorilor Macmillan şi Tampoe (2000) acestea sunt:

1. ***Luarea în considerare a nevoilor consumatorilor***, a modului în care acestea se schimbă şi identificarea nevoilor viitoare;
2. ***Relaţiile cu furnizorii*** – procesul formulării strategiei trebuie să ia în considerare schimbările care îi afectează pe aceştia şi să se asigure că aceste schimbări sunt înţelese;

3. ***Influenţele stakeholderilor*** - în formularea strategiei trebuie să se ţină seama de aşteptările şi influenţele tuturor celor care pot influenţa activitatea firmei;
4. Procesul de formulare a strategiei trebuie să se realizeze în funcţie de ***competenţele firmei***, mai ales în comparaţie cu cele ale concurenţilor şi de asemenea trebuie să se realizeze şi o evaluare a reacţiei acestora;
5. ***Conştientizarea schimbării tehnologice şi inovării*** - procesul trebuie să fie orientat spre schimbare. Înţelegerea naturii schimbării presupune înţelegerea modului în care tehnologia aduce valoare afacerii;
6. ***Persoanele implicate în procesul formulării strategiei*** - în firme există persoane diferite, cu puncte de vedere diferite şi cu domenii de cunoaştere diferite. Pentru o formulare eficientă a strategiei este nevoie ca punctele de vedere ale tuturor membrilor companiei să fie cunoscute;
7. ***Sprijinul şi înţelegerea managementului de vârf*** sunt absolut necesare pentru evitarea eşecului;
8. Strategiile bune nu apar pur şi simplu; ideile brute trebuie să găsească sprijin la cei care trebuie să le transforme în realitate iar pentru acest lucru ele trebuie „şlefuite". Ideile sunt îmbunătăţite prin analiză critică iar acest lucru se realizează printr-o ***bună comunicare*** în ambele sensuri.
9. În procesul de formulare a strategiei ar trebui să se ţină seama de punctele forte şi slăbiciunile procesului strategic existent. Pentru a fi relevant, acest proces trebuie construit ţinând seama de ***problemele strategice curente***.
10. ***Suportul extern*** - consultanţii pot avea o contribuţie valoroasă: pot ajuta în proiectarea procesului de formulare a strategiei, pot realiza anumite analize, pot oferi şi un alt punct de vedere sau pot contribui la procesul gândirii strategice. Aceştia nu pot însă să-şi asume responsabilitatea pentru implementarea strategiei şi nici nu pot înţelege activitatea firmei la fel de bine ca şi cei din interiorul ei.

Este foarte important ca în procesul de formulare a strategiei să se ţină seama de nevoile şi capabilităţile firmei. Există pericole atunci când se imită procese care au funcţionat în alte firme şi aceasta pentru că, aşa cum susţine şi Campbell (1999 în Macmillan şi Tampoe, 2000), strategia trebuie construită în funcţie de nevoile specifice ale firmei şi de aptitudinile managerilor săi. Procesul de formulare a strategiei trebuie să specifice clar modul în care firma încearcă să creeze valoare.

În opinia autorilor Acur şi Englyst (2006) un proces de formulare a strategiei reuşit ar trebui să îndeplinească următoarele criterii:

- să stimuleze conştientizarea, să se bazeze pe o analiză critică a companiei şi pe experienţa trecută şi să faciliteze un proces de luare a deciziilor eficace şi adaptiv;
- să formuleze obiective, să asigure un consens general, să motiveze angajaţii şi să determine încrederea acestora că realizarea planurilor va conduce la o performanţă superioară a companiei;
- să traseze responsabilităţi, să asigure înţelegerea obiectivelor şi a priorităţilor strategice la toate nivelurile companiei şi să coordoneze cascadarea obiectivelor, a indicatorilor şi a acţiunilor de la nivelul de vârf înspre nivelul de bază;
- să lase deschise canalele de comunicare, să permită implicarea angajaţilor în luarea deciziilor, să evite suprapunerile, situaţiile conflictuale şi compromisurile în ceea ce privesc opţiunile strategice menite să optimizeze performanţa afacerilor.

4.3. Viziunea şi misiunea

Formularea viziunii şi misiunii companiei este un pas extrem de importat în economia procesului de planificare strategică, constituind fundamentul pe care se construiesc restul componentelor (etapelor) procesului de management strategic.

Prin viziune strategică se înţelege reprezentarea a ceea ce se doreşte a fi o organizaţie în viitor. Mai concret această viziune este formată dintr-un set de idei abstracte ce direcţionează evoluţia în viitor a organizaţiei. Viziunea este aspiraţia pe termen lung a liderului pentru firma sa, aspiraţie care poate fi descrisă colegilor şi care îi va ghida în activitatea lor. Ea trebuie să asigure un sens clar al direcţiei viitoare La înfiinţarea unei organizaţii, viziunea iniţiatorului este imaginea unei dorinţe legate de modul de dezvoltare a acesteia sau de obiectul său de activitate, fără o raportare precisă la un anume orizont de timp. În mintea creatorului unei organizaţii viziunea este legată de crearea unei activităţi pentru cineva. Translatarea viziunii într-un spaţiu temporal specificat şi definirea unor sarcini măsurabile se face cu ajutorul unor elemente cărora li se atribuie un înţeles specific managementului strategic - misiune şi obiective. Misiunea este raţiunea de a fi a organizaţiei, rolul ei. Viziunea este o imagine a acea ce organizaţia poate deveni, o imagine a unui viitor dorit.

Porrus şi Collins (1996, în Helms, 2006) subliniază că o viziune bine concepută constă din două componente majore: o ideologie fundamentală şi o imagine a viitorului. Ideologia fundamentală constituie caracterul durabil al unei organizaţii şi asigură liantul care menţine unitatea companiei. Este compusă din valorile de bază şi din scopul de bază al companiei. Scopul de bază reprezintă raţiunea existenţei companiei. Imaginarea viitorului implică o concepţie a organizaţiei la o dată viitoare specificată incluzând aspiraţiile şi ambiţiile acesteia. Acest viitor imaginat descrie obiectivele specifice pe care compania doreşte să le atingă.

Viziunea se bazează pe valorile antreprenorului. Antreprenorii de succes îşi construiesc afacerile în jurul unui set de 3-6 valori esenţiale, cum ar fi respectul faţă de angajaţi, încurajarea inovaţiei, satisfacerea consumatorilor etc. Aceste valori devin baza pe care se construieşte firma şi strategia acesteia (Scarborough, Wilson şi Zimmerer, 2009 în Borza et al, 2009).

Helms (2006) este de părere că rezultatele strategice ale unei viziuni bine formulate includ supravieţuirea organizaţiei, concentrarea asupra unui efort productiv, vitalitatea prin alinierea angajaţilor şi a organizaţiei ca întreg, şi, în cele din urmă, succesul companiei.

Odată ce s-a convenit asupra viziunii care să fie implementată, este timpul pentru a trece pe la crearea unei declaraţii de misiune.

Misiunea strategică constituie o declaraţie a scopului unic al activităţii unei organizaţii în ceea ce priveşte produsele şi pieţele pe care va acţiona. Ea oferă o descriere generală a produselor pe care firma intenţionează să le fabrice şi a pieţelor pe care va acţiona folosindu-şi competenţele esenţiale de care dispune (Borza, 2003, pg. 31**)**.

Russu (1991, pg. 37) defineşte astfel misiunea firmei: „concepţia managementului de vârf al acesteia cu privire la profilul, identitatea şi direcţia majoră în care firma urmează să evolueze pe termen lung (ce intenţionează să facă şi să devină), precizate prin:

- produsele/serviciile pe care intenţionează să le realizeze;
- grupele de clienţi şi nevoile specifice ale acestora pe care intenţionează să le satisfacă."

Reflectând raţiunea de a fi a firmei, misiunea acesteia este determinată, înainte de toate, de clienţii vizaţi şi de nevoile acestora. Peter Drucker (1997, pg.79) spunea: "Pentru client, nici un

produs sau serviciu, şi în mod cert nici o firmă, nu reprezintă mare importanţă. Clientul vrea numai să ştie la ce îi va servi mâine produsul sau serviciul. Tot ceea ce îl interesează sunt propriile lui valori, propriile lui nevoi, propria sa realitate. Pentru această singură raţiune orice încercare serioasă de a declara „ce este afacerea noastră" trebuie să înceapă cu clientul, realităţile sale, situaţia sa, comportamentul său, aşteptările sale şi valorile sale".

D. Abel (1980, pg.169) pledează pentru definirea oricărei afaceri în trei termeni esenţiali:

1) grupele de clienţi vizate (***cine*** se satiface);

2) nevoile acestor clienţi (***ce*** se satiface);

3) tehnologiile pentru satisfacerea acestor nevoi (***cum*** se satisfac).

În opinia lui Helms (2006), însă, misiunea trebuie să prevadă şase elemente specifice: produsul sau serviciul de bază, orientarea angajaţilor, piaţa/pieţele principale, orientarea către client, tehnologiile principale şi standardele de calitate. Chiar şi cu toate aceste elemente încorporate, o declaraţie de misiune ar trebui să fie scurtă şi memorabilă.

Elementele prin prisma cărora se desemnează afacerea firmei şi se defineşte misiunea pe care şi-o asumă - grupurile de clienţi ţintă, nevoile acestora vizate să fie satisfăcute, produsele/serviciile oferite, tehnologiile de realizare a acestora - sunt într-o continuă evoluţie, determinată atât de schimbările ce se produc în configuraţia clienţilor şi în nevoile şi preferinţele acestora, cât şi de cele provocate de progresul tehnologic şi concretizate în apariţia de noi produse, servicii şi tehnologii. Astfel, şi definirea misiunii firmei trebuie să fie revizuită la anumite intervale de timp pentru a împiedica situaţia în care aceasta ar deveni depăşită, anacronică cu schimbările produse şi cu însăşi evoluţia activităţii firmei. Analiza periodică a misiunii presupune nu numai evaluarea situaţiei actuale ci şi a ţintelor pe care firma tinde să le atingă în viitor.

În opinia noastră misiunea este o „ carte de vizită" a organizaţiei, având scopul de a o individualiza, a o personaliza, oferind o descriere a domeniului de activitate, a produselor/ serviciilor şi a pieţelor pe care acţionează sau va acţiona aceasta, precizând îndeosebi care sunt competenţele esenţiale, distinctive ale organizaţiei.

Misiunea nu reprezintă o enunţare de elemente de realizat cuantificabile, ci orientare, perspective şi atitudini (Nicolescu şi Verboncu, 2001, pg.105).

Pentru manageri strategia este un punct de referinţă, un standard pentru evaluarea succesului. Pentru angajaţi declaraţia de misiune defineşte ţelul comun la care se poate raporta toată lumea, în acelaşi timp reamintind care este de fapt esenţa organizaţiei. Declaraţiile de misiune pot creşte loialitatea, crea un sens al unităţii organizaţiei. Pentru cei din exterior, cele mai eficiente declaraţii de misiune oferă o fereastră prin care se poate obţine o înţelegere mai clară a valorilor şi direcţiilor acesteia (Nash, 1988).

Darnay şi Magee (2007) îl citează pe Andrew Serwer care susţine că firmele antreprenoriale de dimensiuni relativ mici pot prospera uneori fără o declaraţie de misiune sau un principiu călăuzitor explicit întrucât proprietarul – manager poate comunica personal cu fiecare angajat. Pe măsură însă ce afacerea se dezvoltă însă îi va fi dificil întreprinzătorului să comunice în parte cu fiecare angajat pentru a-i comunica planurile de viitor, viziunea şi valorile ce vor ghida operaţiunile viitoare ale afacerii Darnay şi Magee (2007), fiind necesară formalizarea declaraţiei de misiune într-un document accesibil tuturor angajaţilor.

În întreprinderile mici şi mijlocii personalitatea proprietarului-manager îşi va pune amprenta asupra valorilor, obiectivelor şi direcţiei firmei. În fazele iniţiale ale afacerii, cultura organizaţiei va fi adesea o reflectare a atitudinilor, stilul de management, şi valorilor întreprinzătorului care a creat-o, cel puţin până când aceasta se dezvoltă suficient pentru a fi angajaţi alţi manageri, care pot aduce propriile lor valori care vor influenţa cultura firmei. Un

antreprenor cu ambiţii foarte mari pentru bunăstarea şi prosperitatea sa va avea aceeaşi atitudine în afaceri, pentru că afacerea va fi ce care îi aduce bunăstarea (Butler, 2006).

Un alt aspect particular referitor la misiunea firmelor mici şi mijlocii este orizontul de timp la care se referă. Pentru acest tip de firme un orizont de 20 de ani, de exemplu nu este realist. Butler (2006) sugerează ca misiunea să vizeze un interval de 2, 3 maxim 5 ani. Declaraţiile de misiune ale firmelor mici, la fel cu cele ale firmelor mari, se vor schimba de-a lungul timpului ca răspuns la influenţele externe ale pieţei (Butler, 2006) şi la evoluţia activităţilor firmei.

Misiunea trebuie comunicată într-o formă clară, interesantă şi concisă pentru a fi corect înţeleasă. Declaraţia trebuie să fie realistă dar mobilizatoare, cu prefigurarea unor obiective tangibile. Componentele misiunii trebuie integrate într-un tot unitar şi între ele trebuie să existe o corelaţie logică.

Declararea misiunii este importantă pentru că oferă o focalizare asupra unor obiective comune şi permite o integrare organizaţională.

4.4. Obiectivele

Obiectivele strategice sunt utilizate pentru a operaţionaliza declaraţia de misiune (Dess, Lumpkin şi Taylor, 2004). Obiectivele transformă generalităţile din conţinutul misiunii în angajamente mult mai specifice; de obicei ele vor aborda *ce* este de făcut şi *când* trebuie atins obiectivul.

Lynch (2002, pg. 507), afirmă că scopul formulării unor obiective este de a concentra sarcina managementului asupra unui rezultat specific şi, respectiv, de a furniza o modalitate de evaluare a gradului de atingere a rezultatului după desfăşurarea evenimentelor.

În funcţie de mărimile în care se exprimă obiectivele, putem vorbi de ***obiective financiare*** şi ***obiective strategice***. Obiectivele strategice se referă la relaţiile firmei cu mediul şi cuantifică poziţia competitivă a acesteia, conturează imaginea pe care vrea să o deţină în percepţia clienţilor, furnizorilor, creditorilor, concurenţilor, publicului în general, reflectă capabilităţile pe care le are. Obiectivele financiare au o incidenţă internă şi se referă la performanţele economico-financiare pe care firma îşi propune să le realizeze (Russu, 1999, pg.42).

Fiecare organizaţie îşi fixează obiective pentru domeniile care le consideră esenţiale pentru ramura în care acţionează. Peter Drucker (în Băcanu, 1999, pg.100) a argumentat că afacerile bine conduse îşi fixează obiectivele în 8 „arii cheie pentru performanţă”:

1. **Poziţia pe piaţă -** procentajul dorit din piaţă şi din segmentele de interes.
2. **Inovarea -** implicarea în promovarea noilor produse.
3. **Productivitatea -** eficienţa în alocarea resurselor pentru obţinerea unor ieşiri date.
4. **Resurse fizice şi financiare -** modul în care se achiziţionează şi se utilizează resursele fizice şi financiare.
5. **Profitabilitatea** - nivelul de profitabilitate exprimat cu ajutorul unor indicatori financiari.
6. **Dezvoltarea performanţelor manageriale -** criterii de evaluare a managerilor şi programe pentru îmbunătăţirea potenţialului profesional.
7. **Atitudinea şi performanţa în muncă -** criterii de evaluare a performanţelor personalului executiv şi programe pentru menţinerea unei atitudini favorabile a salariaţilor faţă de posturile lor şi pentru îmbunătăţirea performanţelor.
8. **Responsabilitatea publică -** rolul firmei în satisfacerea unor nevoi sociale şi îmbunătăţirea imaginii publice.

Pentru formularea unui set de obiective echilibrat, coerent şi realist care să ducă la îndeplinirea misiunii firmei acestea trebuie (Dess, Lumpkin şi Taylor, 2004; Russu, 1999; Ilieş, 2001; Băcanu, 1999; Borza, 2003):

- să sprijine realizarea misiunii firmei;
- să pună de acord punctele forte ale firmei cu perspectivele acesteia, eliminând lipsurile acesteia şi minimizând pericolele ce apar în mediul; de acţiune;
- să fie stabilite pentru toate domeniile firmei ale căror rezultate influenţează direct supravieţuirea şi succesul firmei;
- să fie măsurabile, cuantificabile, permiţând fixarea unor responsabilităţi clare şi urmărirea realizării lor;
- să fie flexibile pentru a răspunde schimbărilor din mediu;
- să fie realist formulate – să poată fi realizate cu personalul şi mijloacele disponibile;
- să fie coerente, adică să fie concordante între ele, atât la nivelul firmei, cât şi la nivelul departamentelor;
- să fie ierarhizabile – în funcţie de anumite criterii de importanţă trebuie stabilită ordinea în care se realizează;
- să fie provocatoare – să motiveze şi să inspire angajaţii pentru un nivel mai înalt de efort şi angajament;
- să fie clar formulate – să fie clar conţinutul, orizontul de timp la care se referă şi cine trebuie să le realizeze.

4.5. Identificarea alternativei strategice

4.5.1. Factorii determinaţi ai opţiunii strategice

Alegerea strategică este actul decizional al managementului de vârf al firmei ce are ca obiect opţiunea pentru acea sau pentru acele strategii generice alternative care reprezintă cea mai bună cale de realizare a obiectivelor firmei (Russu, 1999).

Actul opţiunii strategice este deosebit de important pentru succesul firmei pe piaţă, pentru activitatea ei în general, de măsura în care strategia aleasă asigură îndeplinirea obiectivelor stabilite şi este adecvată mediului de acţiune depinzând şansele firmei de a face faţă concurenţei.

Alegerea strategică este determinată, în viziunea lui Glueck (1980 în Russu,1999), de patru categorii de factori:

1. ***Percepţia managerială cu privire la dependenţa externă a firmei şi a afacerilor acesteia.***

Cu cât dependenţa firmei de proprietari, furnizori, clienţi, creditori, instituţii publice este mai mare, cu atât gama alegerii strategice este mai restrânsă iar actul opţional mai puţin flexibil.

Firme având aproximativ aceiaşi forţă competitivă pot fi conduse de manageri care le percep diferit, uneori chiar diametral opus, în ceea ce priveşte forţa lor strategică şi poziţia lor competitivă în mediu, în funcţie de percepţia respectivă alegerea strategică făcându-se pentru un tip de strategie sau altul.

2. ***Atitudinea managerială cu privire la asumarea riscului***

Această atitudine variază în limite largi, la o extremă situându-se managerii care evită pe cât posibil luarea deciziilor ce presupun anumite riscuri, iar cealaltă cei care îşi asumă riscuri chiar exagerate. Asumarea riscului de către manageri trebuie pusă în legătură cu percepţia acestora

privitoare la propria firmă, în sensul ca cei care au o puternică aversiune pentru asumarea riscului văd firma ca fiind una slabă şi, în consecinţă, preferă strategiile defensive care presupun riscuri mai mici.

Un factor important care modelează atitudinea faţă de risc a managerilor este situaţia industriilor în profilul cărora se înscriu afacerile firmei. Cu cât o industrie este mai volatilă, adică are o rată de creştere mai mare, cu atât asumarea riscului este mai imperativă întrucât constituie o condiţie pentru supravieţuire în industria respectivă. În consecinţă, la nivelul firmei, managerul acesteia trebuie să asigure echilibrarea portofoliului din punctul de vedere al riscului pe care îl presupun afacerile specifice diferitelor industrii.

Atitudinile faţă de risc ale managerilor pot fi considerate că se împart în trei categorii:

i. Asumarea riscului este indispensabilă succesului firmei - sunt dorite proiectele care presupun riscuri mari;
ii. Riscul fiind inerent pentru afacerile firmei, asumarea lui este inevitabilă şi trebuie făcută în limite rezonabile - alegerea strategică trebuie să realizeze un echilibru între proiectele care presupun riscuri mari şi cele care prezintă riscuri reduse;
iii. Riscurile mari pot dăuna grav activităţilor firmei şi în consecinţă trebuie minimizate până la anulare – alegerea strategică presupune respingerea proiectelor care presupun riscuri mari.

3. *Cunoaşterea managerială a strategiilor trecute ale firmei*

Acest factor îşi manifestă acţiunea prin aceea că strategiile urmate anterior constituie punctul de plecare al alegerii strategiei actuale. Chiar dacă strategia anterioară nu a dat rezultate, managerii simţindu-se responsabili de nereuşită, vor continua să aloce resurse tot mai ample în speranţa redresării situaţiei şi obţinerii unor rezultate pozitive. Atunci când rezultatele negative se menţin o perioadă îndelungată firmele schimbă managerii executivi tocmai pentru a asigura efectuarea unor noi alegeri strategice, impuse de necesitatea curmării evoluţiei negative anterioare.

4. *Relaţiile de putere manageriale şi structura firmei*

Relaţiile de putere în cadrul oricărei firme sunt o realitate pregnantă a mecanismelor ei de funcţionare, care se traduce prin faptul că alternativa strategică pentru care optează managementul de vârf este însuşită de majoritatea celorlalţi manageri.

H. Mintzberg şi colaboratorii săi au demonstrat că există trei modalităţi de efectuare a alegerii strategice: pe bază de judecată, prin negociere şi pe bază de analiză. În primul caz, managerul decide singur potrivit raţionamentelor pe care le face; în cel de-al doilea, alegerea este făcută de un grup de decidenţi care au obiective diferite şi conflictuale, întrucât fiecare membru are propria sa judecată; în al treilea, un proces sistematic de evaluare a informaţiilor faptice, realizat de un grup de specialişti, oferă concluziile necesare efectuării în continuare a alegerii pe bază de judecată sau negociere.

Un model, considerat clasic în literatura de specialitate, pentru identificarea celei/celor mai adecvate opţiuni strategice le aparţine autorilor Johnson şi Scholes (1997 citaţi în Butler, 2005 şi Wiliams, 2009), model ce poate fi utilizat de orice tip de firmă, indiferent de dimensiunea sa. Aceştia propun evaluarea opţiunilor strategice prin utilizarea a trei criterii, şi anume - *potrivire, acceptabilitate* şi *fezabilitate*:

1. ***Potrivirea*** se referă la măsura în care opţiunile strategice sunt compatibile cu analiza strategică a companiei, cu mediul în care îşi desfăşoară activitatea, cu punctele sale forte şi slabe atât în prezent cât şi în viitor. Pentru evaluarea acestei potriviri se pot căuta răspunsuri la următoarele întrebări: Ne va conduce acolo unde vrem să ajungem în viitor?

Asigură un echilibru adecvat între ceea ce ştim să facem cel mai bine şi ceea ce îşi doreşte piaţa? Ce impact va avea asupra companiei? Opţiunile care trec testul potrivirii trebuie să fie analizate din punctul de vedere al acceptabilităţii şi al fezabilităţii.

2. ***Acceptabilitatea*** presupune evaluarea gradului satisfacţie pe care îl oferă rezultatele obţinute în urma aplicării unei anumite opţiuni strategice stakeholderilor (echipa de management, acţionari, angajaţi, clienţi). Aceasta nu se referă doar la beneficii financiare acceptabile, dar şi la alţi factori mai dificil de cuantificat cum ar fi riscul sau valoarea pentru stakeholderi. Trebuie luată o decizie în privinţa celor mai importanţi stakeholderi întrucât va fi imposibil să fie toţi mulţumiţi. Pentru evaluarea acceptabilităţii pot fi formulate următoarele întrebări: Rezultatele financiare vor fi acceptabile? Care sunt riscurile pe care le presupune opţiunea şi, sunt acestea acceptabile? Cum va afecta opţiunea fiecare categorie de stakeholderi şi rezultatul va fi unul acceptabil? Oferă opţiunea raportul adecvat între costuri şi beneficii?
3. ***Fezabilitatea*** examinează cum şi dacă strategia ar putea funcţiona în practică, dacă compania are resursele şi capabilităţile necesare aplicării acesteia. Schimbarea strategică presupune timp, efort şi resurse financiare, de aceea trebuie evaluată realist abilitatea firmei de a pune în aplicare respectiva opţiune strategică. În cazul firmelor mici fezabilitatea oricărei opţiuni din punctul de vedere al capacităţii şi resurselor de care dispune va fi un factor limitativ. Evaluarea se poate realiza cu ajutorul următoarelor întrebări: Există suficiente resurse financiare disponibile? Avem timpul necesar? Dispunem sau putem obţine abilităţile necesare aplicării opţiunii strategice? Cultura organizaţională sprijină schimbarea?

4.5.2. Conţinutul strategiei

Strategiile rezultate în urma procesului strategic reprezintă un plan al acţiunilor pe care trebuie să le întreprindă firma pentru a-şi asigura viitorul. Procesul de gândire în urma căruia a rezultat strategia nu se termină pentru că a început procesul de implementare. Gândirea strategică este un proces continuu şi poate cere modificarea acţiunilor de implementare aflate în desfăşurare. Conţinutul strategiei reprezintă un rezultat al procesului de formulare a strategiei şi o intrare pentru procesul de implementare formând astfel legătura între cele două etape ale managementului strategic.

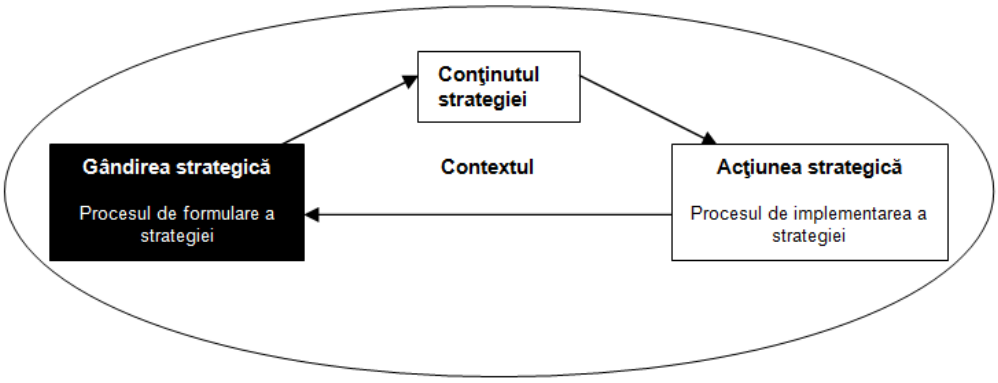


Fig. nr. 4.1 *Conţinutul strategiei - legătura între idei şi acţiune*
Sursa: Tampoe și Macmillan, 2000, pg.164

Conţinutul strategiei este un set de idei care asigură viitorul unei anumite firme în contextul său particular de acţiune, la un anumit moment. Strategia unei firme trebuie să aibă legătură cu nevoile sale specifice astfel că nu se poate vorbi de o strategie general valabilă. Cu toate acestea Mahoney şi McCue (1999) au încercat să identifice conţinutul unei strategii care să fie adecvat în mai multe contexte, iar acesta presupune:

- selectarea afacerii sau afacerilor celor mai bune şi renunţarea la celelalte;
- determinarea factorilor care determină succesul respectivei afaceri şi realizarea acestora foarte bine;
- inovarea continuă pentru reînnoirea afacerii sau pentru redefinirea ei în moduri noi, atractive;
- menţinerea flexibilităţii financiare pentru a profita de oportunităţi;
- măsurarea succesului firmei prin crearea de valoare pentru acţionari, neuitând nici celelalte grupuri de interese.

Există trei nivele la care se poate stabili o strategie, putem vorbi astfel de strategii la nivel de firmă, strategii de afaceri şi strategii funcţionale.

Strategia la nivelul firmei va sublinia natura şi scopul acesteia ca întreg, în special ceea ce intenţionează să devină în viitor. Strategia la nivel de firmă poate să evidenţieze scopurile generale şi valorile sale esenţiale şi să exprime cea mai cuprinzătoare strategie a firmei. La acest nivel strategia va descrie activităţile principale pe care le va realiza firma sau principiile pe baza cărora aceste activităţi vor fi alese.

Dacă firma realizează mai multe afaceri atunci fiecare dintre acestea va avea strategia sa. Strategia de afaceri ar trebui să sublinieze modul în care afacerea în cauză intenţionează să concureze pe piaţa sa. Dacă firma are o singură afacere atunci nu va exista nici o deosebire între strategia de afaceri şi strategia la nivel de firmă.

Strategiile funcţionale pot exista la nivelul fiecărei funcţiuni majore. Scopul acestor strategii este să se concentreze pe îmbunătăţirea performanţei respectivei funcţiuni şi alinierea acesteia astfel încât să aibă o contribuţie maximă la realizarea obiectivelor strategiei de afaceri. În general strategiile funcţionale arată cum vor fi utilizate resursele pentru realizarea strategiilor de afaceri sau strategiilor de firmă fundamentale. Acestea ar trebui să realizeze legătura între direcţia viitoare a afacerii şi situaţia curentă a respectivei funcţiuni.

Rezultatele procesului strategic şi al procesului de gândire strategică sunt înregistrate într-un document sau în mai multe documente. Strategia este atât o idee despre cum va fi afacerea cât şi o declaraţie a modalităţilor de realizare a acestei idei. Documentele strategiei ar trebui să descrie obiectivele generale, valorile, scopurile şi mijloacele precum şi justificarea acestora. Pot fi prezentate în termeni generali în aceste documente şi iniţiativele strategice fără a fi precizate însă termenele sau responsabilităţile.

Documentele strategiei nu trebuie actualizate decât dacă apare nevoia unei schimbări a strategiei şi de aceea nu trebuie să conţină date efemere.

Este bine ca strategiile să fie prezentate în documente scurte şi ar trebui să fie comunicate cât mai multor persoane.

Actul disciplinat al elaborării unui document scris, bine documentat, favorizează concentrarea asupra întrebărilor care trebuie adresate, reprezentând un document care permite evaluarea progresului realizat (Wiliams, 2009).

Daniell Mark (2004) a identificat cinci motive pentru care firmele ar trebui să elaboreze documente scrise pentru strategie. În primul rând un document scris al strategiei inspiră procesele de gândire, înţelegere şi favorizează concentrarea. De asemenea sunt expuse eventualele conflicte,

lacune în gândire precum şi acţiunile propuse. Un document al strategiei ar îmbunătăţi calitatea proceselor de gândire. În al doilea rând, un document scris este esenţial pentru comunicarea strategiei în întreaga organizaţie cu scopul rafinării conţinutul său, al obţinerii aprobării şi pentru a dezvolta sentimentul împărtăşirii unui scop comun. În al treilea rând, generaţiile viitoare de manageri strategici vor avea nevoie de un punct de referinţă pentru a înţelege trecutul şi pentru a evalua succesul şi eşecul de acţiunilor întreprinse. În al patrulea rând un rezumat convingător, clar, concis al strategiei reprezintă un fundament pentru alinierea obiectivelor individuale şi de grup. Calitatea alinierii organizaţionale depinde în mare măsură de claritatea şi de comunicarea viziunii şi a strategiei asociate acesteia. În sfârşit, strategiile sunt relevante pentru toţi membrii unei organizaţii. Pentru membrii organizaţiei care nu au fost direct implicaţii în procesul strategic sau care s-au alăturat echipei după finalizarea exerciţiului strategic, posibilitatea de a accesa un rezumat convingător al strategiei poate fi foarte valoros.

Documentul unei strategii de afaceri ar putea conţine următoarele paragrafe (Macmillan şi Tampoe, 2000):

1. *Declaraţia intenţiei strategice a afacerii* – ar trebui să descrie în termeni generali afacerea aşa cum este aşteptat să devină în viitor. Ar trebui să surprindă în termeni practici şi tangibili modul în care viitorul este diferit de prezent.
2. *Rezultatele principale ale evaluării strategice* – doar rezultatele deosebite şi importante ale analizei mediului intern şi extern ar trebui surprinse într-un astfel de document. Această secţiune ar trebui să ofere o analiză bine întemeiată a situaţiei curente şi perspectivele viitoare ale afacerii dacă strategia prezentă va fi continuată.
3. *Opţiunile strategice care au fost făcute şi argumentarea acestora* - această secţiune ar trebui să prezinte un rezumat al opţiunile identificate şi alegerea făcută. Motivele pentru care a fost preferată o direcţie de acţiune în defavoarea alteia ar trebui prezentate şi ar trebui să fie convingătoare. Raţiunea alegerii strategice ar trebui să se bazeze pe o analiză profundă a avantajului competitiv şi a modului în care acesta are legătură cu capabilităţile firmei.
4. *Declaraţia ţelurilor şi obiectivelor* - ţelul general este realizarea intenţiei strategice a afacerii. Sunt valoroase şi alte ţeluri măsurabile şi care susţin ţelul general. Obiectivele nu ar trebui să fie toate financiare. Este important ca unele obiective să reprezinte unităţi de măsură pentru aspectele fundamentale ale afacerii şi pentru cele care se referă la satisfacerea cerinţelor clienţilor şi ale stakeholderilor.
5. *Prezentarea iniţiativelor strategice* - acest paragraf va include acţiunile principale ce trebuiesc realizate pentru îndeplinirea strategiei.

Procesul de formulare a strategiei, prin implicarea unei varietăţi de persoane, ar trebui să aducă beneficii şi sub forma unor idei noi şi angajamente faţă de succesul viitor al firmei.

4.5.3. Tipologia strategiilor

4.5.3.1. Strategii la nivelul afacerilor

Strategia de afaceri este specifică unei organizaţii şi mediului în care aceasta operează. Michael Porter identifică trei strategii organizaţionale generice pe care firmele le folosesc pentru a câştiga şi a-şi menţine avantajul competitiv pe piaţă: leadershipul prin cost, diferenţierea şi focalizarea.

Dess, Lumpkin şi Taylor (2004) susţin că firmele care deţin unul sau mai multe dintre avantajele competitive identificate de Porter obţin o performanţă superioară celor care nu deţin astfel de avantaje. În urma unui studiu realizat la nivelul a 1789 de unităţi strategice de afaceri, că afacerile care combină mai multe surse de avantaje concurenţiale (diferenţierea şi costul redus) obţin o performanţă mai mare decât cele care utilizează o singură formă, iar cele care nu beneficiază de nici un avantaj (aşa-numitele firme captive) obţin cele mai scăzute performanţe.

Strategia de leadership prin cost

Strategia de leadership prin cost poziţionează compania ca producătorul cu cel mai mic cost dintr-o anumită industrie. Totul în firmă este proiectat pentru a fi la un cost redus – forţa de muncă, sediul, materialele, capitalul etc. Produsele sau serviciile firmei sunt comparabile din punctul de vedere al calităţii şi al preţului cu restul ofertei de pe piaţă iar profitul se obţine din diferenţa dintre costurile reduse şi preţul pieţei (Kevan, 2009).

Costul mic de producţie permite firmei să practice un preţ mai mic decât al concurenţilor, câştigând astfel o cotă mai mare de piaţă. Firmele care utilizează strategia leadershipului prin cost oferă produse standardizate clientului tipic, „mediu" întrucât acesta reprezintă segmentul de piaţă cel mai vast (Ireland, Hoskisson şi Hitt, 2006).

Firmele care utilizează strategia leadershipului prin cost sunt în permanenţă interesate de modalităţile prin care pot să fie reduse costurile activităţilor de bază şi de susţinere fără ca funcţionalitatea produselor să fie afectată. Aceste firme posedă abilităţi tehnice superioare, pun accentul pe eficienţa proceselor de producţie, utilizează sisteme de evaluare a performanţei care răsplătesc angajaţii pentru cantitatea produsă şi cunosc modalităţile prin care se pot aproviziona cu cele mai mici costuri (Ireland, Hoskisson şi Hitt, 2006; Pearce şi Robinson, 2007).

Adoptarea strategiei de leadership prin cost prezintă o serie de riscuri printre care: realizarea unor inovaţii tehnologice de către concurenţi care le permit acestora practicarea unor preţuri mai reduse, firma concentrată pe reducerea costului poate pierde din vedere schimbarea nevoilor clienţilor, oferindu-le clienţilor produse la preţuri mici pe care însă clienţii nu şi le mai doresc, concurenţii pot copia strategia liderului prin cost, tehnologia se poate schimba (Ireland, Hoskisson şi Hitt, 2006, Pearce şi Robinson, 2007, Borza et al, 2008).

Acest tip de strategie poate fi aplicat de întreprinderile mici şi mijlocii însă cu anumite limite care se datorează în principal dificultăţilor de obţinere a economiilor de scară în acest tip de firme (acest lucru implică un volum mare de producţie şi activităţi standardizate). Riscurile asociate unei astfel de strategii în rândul IMM-urilor sunt scăderea flexibilităţii şi a capacităţii de inovare. Legat de acest tip de strategie trebuie amintită strategia „artizanală" conform căreia întreprinderile mici şi mijlocii concurează pe baza costurilor reduse ale forţei de muncă şi a condiţiilor necorespunzătoare de muncă, rezultând produse standardizate, cu un cost scăzut. Opusă acestei strategii este strategia „modernă" care presupune utilizarea unei forţe de muncă înalt calificate, condiţii bune de lucru, rezultând produse mai specializate, de înaltă calitate (Sandu, 1997).

Strategia de diferenţiere

Strategia de diferenţiere reprezintă o abordare aproape opusă celei de leadership prin cost. O firmă care utilizează această strategie adaugă caracteristici suplimentare produselor sau serviciilor sale pentru a se poziţiona peste media pieţei. Factorii cheie de succes ai acestei strategii rezidă în faptul că acele caracteristici suplimentare sunt dorite de către clienţi, care sunt dispuşi să plătească un preţ mai mare pentru acestea. Costul acestei oferte îmbunătăţite trebuie să fie mai mic decât prima de preţ pe care clienţii sunt pregătiţi să o plătească (Wiliams, 2009).

Firmele care aplică strategia de diferenţiere se adresează clienţilor care doresc să cumpere un produs sau serviciu care diferă de produsele sau serviciile pe care le cumpără clientul tipic, obişnuit al industriei. Ele caută să îşi dezvolte competenţe esenţiale în una sau mai multe dintre activităţile principale sau de susţinere. Cu cât firma poate crea mai multă valoare unică pentru clienţii săi cu atât va fi mai capabilă să utilizeze cu succes strategia de diferenţiere (Ireland, Hoskisson şi Hitt, 2006). Aceste firme posedă abilităţi de marketing, creativitate, ingineria produsului, capabilităţi în cercetarea fundamentală (Pearce şi Robinson, 2007; Băcanu, 1999).

Strategia de diferenţiere nu este lipsită de riscuri. Un prim risc este acela ca preţul perceput pentru produsul diferenţiat să fie considerat prea mare de către clienţi. Un al doilea risc este reprezentat de faptul că sursa diferenţierii nu mai produce valoare pentru clienţii vizaţi. Un al treilea risc se referă la experienţa clienţilor care pot considera că diferenţa de preţ între produsul diferenţiat şi cele cu preţuri mai mici nu se justifică. De asemenea produsele diferenţiate implică riscul de a fi contrafăcute (Ireland, Hoskisson şi Hitt, 2006; Borza et al, 2008).

În general, strategiile întreprinderilor mici şi mijlocii trebuie să conţină ca un fir roşu cel puţin câteva elemente de diversificare, întreprinderile trebuind să realizeze produse şi servicii cât mai apropiate de nevoile clienţilor, asigurându-şi astfel un important atu competitiv. Aceasta cu atât mai mult cu cât întreprinderile mici şi mijlocii dispun de multe ori de o cunoaştere aprofundată a unei pieţe, a unui tip de clientelă, fiind capabile să răspundă nevoilor în schimbare ale acestora datorită flexibilităţii şi creativităţii de care dispun. Riscurile strategiei se referă la faptul că diferenţierea şi specificitatea dorită de firmă nu sunt receptate de către clienţi sau că bazele actuale ale de diferenţiere se pot perima rapid, devenind tot mai puţin importante pentru clienţi (Sandu, 1997, pg.176). Dacă o firmă mică sau mijlocie are competenţa de a îmbunătăţi performanţele produselor, de a reduce costurile şi riscurile cumpărării acestora de către consumatori sau poate oferi beneficii intangibile apreciate de consumatori (statut, prestigiu, siguranţă), atunci firma are potenţialul de a se diferenţia (Borza et al, 2009, pg. 101).

Strategia focalizată

Strategia focalizată implică concentrarea companiei pe o anumită piaţă sau pe o nişă de piaţă şi perfecţionarea în acest domeniu. Este ideală în cazul multor firme mici şi mijlocii care nu dispun de resursele necesare pentru a se adresa întregii pieţe (Borza et al, 2009). Clienţii cumpără de la compania respectivă deoarece ei sunt cei mai buni în acel domeniu. Cu toate acestea, strategia focalizată implică mai multe riscuri decât celelalte alternative întrucât presupune acumularea de resurse şi competenţe într-un singur domeniu îngust (Kevan, 2009). Firmele care aplică această strategie se adresează unui segment restrâns de clienţi dorind să satisfacă nevoile acestora mai bine decât o companie care oferă produse şi/sau servicii pieţei în ansamblu (Ireland, Hoskisson şi Hitt, 2006).

Strategia focalizată prezintă două variante: focalizarea asupra costului pentru un segment îngust de piaţă şi focalizarea asupra diferenţiere pentru un segment îngust de piaţă. Pentru utilizarea cu succes a oricărui tip de strategie focalizată firma trebuie să desfăşoare multe dintre activităţile primare sau de sprijin astfel încât să creeze o valoare superioară pentru un segment îngust de clienţi comparativ cu concurenţii. Abilităţile necesare implementării cu succes a strategiei cu focalizare asupra costului sunt cele necesare firmelor care adoptă strategia leadershipului prin cost însă sunt orientate spre un segment îngust de clienţi, la fel cum pentru implementarea cu succes a strategiei focalizate bazate pe diferenţiere sunt necesare aceleaşi abilităţi pe care le implică strategia de diferenţiere, însă orientate spre un segment specific de clienţi (Ireland, Hoskisson şi Hitt, 2006, Băcanu, 1999).

Strategia focalizată comportă trei principale riscuri: un prim risc este acela al apariţiei unui concurent care să se adreseze unui segment mai îngust decât firma care urmează strategia focalizată; un al doilea risc este cel al deciziei firmelor care se adresează unor segmente mai largi să se adreseze segmentelor mai înguste, iar al treilea implică dispariţia nevoilor unui segment specific prin alinierea cu cele ale pieţei în ansamblu (Borza et al, 2008; Ireland, Hoskisson şi Hitt, 2006).

Acest tip de strategie este cea mai indicată pentru întreprinderile mici şi mijlocii într-un sector oligopolistic controlat de marile întreprinderi. Ea ar mai putea fi numită strategia de cercetare şi fructificare a unor pieţe tip nişă. O strategie tip nişă prezintă cele mai bune perspective pentru acestea, ocupându-se locul liber lăsat de o firmă mare, în care concurenţa este redusă sau chiar nulă şi în care pot exista perspective de creştere. Acest tip de strategie le permite IMM-urilor să evite concurenţa frontală cu întreprinderile mari. Riscul există atunci când nişa oferă perspective deosebite de dezvoltare iar firmele mici şi mijlocii iniţiază strategii puternice de creştere. O piaţă în creştere poate atrage firmele mari care, prin resursele de care dispun (materiale, umane, financiare) pot să excludă firmele mici şi mijlocii de pe nişa de piaţă. Riscul există şi in cazul contrar, când nişa nu are potenţial de creştere, dovedindu-se o piaţă limitată (Sandu, 1997).

Strategia integrată a costului redus şi a diferenţierii

Firmele care adoptă acest tip de strategie realizează produse/servicii care au anumite caracteristici distinctive (dar nu la fel de multe ca cele oferite de firme care adoptă strategia de diferenţiere) şi sunt realizate la un cost redus (dar nu atât de mic ca cel oferit de firmele lider în privinţa costului). Această strategie poate fi utilizată atât pentru abordarea unui segment redus de clienţi cât şi a unui segment vast de clienţi (Ireland, Hoskisson şi Hitt, 2006).

Probabil principalul avantaj al acestui tip de strategie integrată este acela de a fi mai dificil de imitat sau de reprodus. Acest tip des strategie permite firmelor să ofere două tipuri de avantaje clienţilor lor: preţuri mai reduse şi atribute distinctive. Unele firme pot oferi aceste avantaje simultan, fără să existe necesitatea realizării unui compromis (Dess, Lumkin şi Taylor, 2004).

Întrucât strategia integrată a costului redus şi a diferenţierii solicită firmelor să se diferenţieze într-o anumită măsură şi în acelaşi timp să producă la costuri relativ reduse, acestea trebuie să îşi dezvolte flexibilitatea pentru a putea urmări ambele obiective (Ireland, Hoskisson şi Hitt, 2006).

Riscul major al acestui tip de strategie este acela de a oferi clienţilor produse care nu oferă suficientă valoare nici din perspectiva preţului, nici din cea a diferenţierii (Borza et al, 2008).

4.5.3.2 .Strategii la nivelul firmei

a) Strategia de concentrare

Această strategie presupune focalizarea eforturilor firmei pe un singur produs/ serviciu, pe o gamă restrânsă de produse/ servicii sau pe o singură piaţă (Băcanu, 1999)**.** Alegerea acestui tip de strategie se bazează pe existenţa unei competenţe distinctive şi permite alocarea eficientă a resurselor şi dobândirea cunoaşterii unei arii limitate de activitate, putând atrage după sine şi câştigarea unei reputaţii pe piaţă.

Strategia de concentrare aduce o serie de avantaje (Alkhafaji, 2003) şi conduce la îmbunătăţirea performanţei (Pearce şi Robinson, 2007). Această strategie permite conducerii firmei să-şi aprofundeze cunoştinţele privind afacerea, piaţa, organizaţia, concurenţii organizaţiei şi clienţii săi (Alkhafaji, 2003).

Printre avantajele acestei strategii se numără (Alkhafaji, 2003):

1. firma se poate concentra pe a face bine un singur lucru;
2. se identifică mai clar nevoile specifice ale clienţilor specifici;
3. se anticipează mai uşor tendinţele şi schimbările în nevoilor clientului, iar firma este pregătită atunci când acestea apar;
4. firma dobândeşte competenţe în dezvoltarea unor noi abordări ale nevoilor clienţilor, în înfruntarea unei concurenţe acerbe, şi în reacţia promptă la tendinţele şi evoluţiile din industrie;
5. reputaţia pe piaţă creează un avantaj strategic, iar dezvoltarea competenţelor distinctive contribuie la îmbunătăţirea forţei competitive;
6. avantajele ce provin din experienţă se câştigă mai repede.

Adoptarea acestui tip de strategie este favorizată de o serie de factori din mediul extern al companiei (Pearce şi Robinson, 2007):

- industria este rezistentă la progresele tehnologice majore situaţie întâlnită în fazele de creştere târzie şi maturitate ale ciclului de viaţă al produsului, în industrii cu bariere de intrare ridicate şi cu cerere constantă;
- piaţa produsului realizat de firmă este suficient de specifică încât descurajează concurenţii din pieţe adiacente;
- resursele necesare firmei sunt stabile sub aspectul preţului şi al cantităţii, sunt disponibile în cantităţile şi la momentul în care sunt necesare;
- piaţa este stabilă, fără fluctuaţii sezoniere sau ciclice;
- firma se bucură de avantaje competitive ce se bazează pe procese de producţie şi canale de distribuţie eficiente;
- firmele care vizează piaţa în ansamblu au succes, lăsând loc firmelor specializate să realizeze câştiguri.

Riscurile pe care le presupune sunt legate de apariţia unor produse substituente, posibilitatea restrângerii pieţei sau întreruperea aprovizionării cu materii prime, fluctuaţiile cererii pe piaţa specifică, schimbarea bruscă şi profundă a preferinţelor şi gusturilor cumpărătorilor (Băcanu, 1999; Russu, 1999).

b) Strategia de dezvoltare a pieţei

Strategia de dezvoltare a pieţei presupune extinderea segmentului acoperit pe piaţa curentă, prin expansiunea în noi zone geografice sau prin atragerea de noi segmente de piaţă. Armele strategice folosite în cadrul acestei variante sunt campaniile promoţionale intense sau diferenţierea produselor/serviciilor de cele ale firmelor concurente (Russu, 1999).

Acest tip de strategie permite firmelor să practice o formă a strategiei de concentrare prin identificarea de noi posibilităţi de utilizare pentru produsele existente şi noi pieţe definite pe criterii demografice, psihologice sau geografice. În mod frecvent, schimbări ale mijloacelor media, a mijloacelor de promovare şi a celor de distribuţie reprezintă începutul unui asemenea demers (Pearce şi Robinson, 2007).

Pentru întreprinderile mici şi mijlocii aplicarea acestei strategii prezintă unele dificultăţi, mai ales în etapele de început ale ciclului de viaţă, în condiţiile existenţei unui mediu concurenţial. În timp ce strategia poate prezenta unele avantaje pe termen scurt, pe termen lung oferă puţine perspective, întreprinderea reducându-şi astfel capacitatea de creştere (Sandu, 1997).

c) Strategia de dezvoltare a produsului

Strategia de dezvoltare a produsului constă în modificarea produsului/serviciului de bază sau în adăugarea de noi produse/servicii strâns legate de cele comercializate în prezent de firmă (Russu, 1999).

Această strategie este adesea adoptată pentru a prelungi ciclul de viaţă al produselor curente sau pentru a fructifica avantajele unei bune reputaţii sau mărci. Scopul este acela de a atrage clienţii satisfăcuţi către noi produse ca rezultat al unei experienţe reuşite a acestora cu oferta iniţială a firmei (Pearce şi Robinson, 2007).

Există o serie de motive care ar putea justifica o astfel de strategie (Kuczmarski şi Silver, 1982 în Lynch, 2006):

- pentru a utiliza capacitatea de producţie în exces;
- pentru a contracara intrarea pe piaţă a potenţialilor concurenţi;
- pentru a exploata noi tehnologii;
- pentru a menţine poziţia companiei de inovator de produs;
- pentru a proteja cota globală de piaţă.

Acest tip de strategie poate ridica probleme importante pentru firmele mici şi mijlocii. Crearea unor noi produse poate fi vitală asigurării creşterii întreprinderii însă crearea unei game largi de produse este costisitoare, riscantă şi eventual neprofitabilă (Sandu, 1997).

d) Strategia de integrare orizontală

Integrarea orizontală presupune adăugarea de noi afaceri care produc bunuri/ servicii similare cu cele ale firmei şi operează în aceleaşi secvenţe ale lanţului cercetare – dezvoltare – producţie - vânzări. Cel mai adesea integrarea orizontală se materializează în achiziţionarea unei firme concurente. Astfel de achiziţii elimină concurenţa, oferind accesul imediat la piaţa pe care îşi comercializa produsele/serviciile firma achiziţionată (Russu, 1999; Pearce şi Robinson, 2007).

Acest tip de strategie poate fi eficientă în următoarele situaţii (Borza et al, 2008):

- când industria în care firma îşi desfăşoară activitatea este în faza de creştere;
- când avantajul competitiv poate fi dobândit prin economii de scară;
- când firma deţine competenţele necesare administrării eficiente a unei firme mai extinse;
- când firmele care fac obiectul preluării sau al achiziţiei au performanţe slabe.

e) Strategia de integrare verticală

Strategia de integrare verticală este cea în care firma îşi extinde sfera de activitate în cadrul industriei din care face parte prin pătrunderea în zona de afaceri a furnizorilor ei (integrare în amonte) sau în zona de afaceri a clienţilor săi (integrare în aval) (Russu, 1999).

Acest tip de strategie se poate materializa fie prin începerea desfăşurării în cadrul firmei a unor noi activităţi corespunzătoare stadiilor adiţionale ale lanţului tehnologic, fie prin achiziţionarea de alte firme care operează în domeniile vizate pentru integrare.

Firma care adoptă strategia de integrare va putea să-şi extindă operaţiunile foarte mult, cea ce îi va permite cucerirea unei cote de piaţă mai mari, îmbunătăţirea economiilor de scară şi a eficienţei utilizării capitalului (Pearce şi Robinson, 2007).

Printre beneficiile şi avantajele pe are le oferă acest tip de strategie se numără şi următoarele (Russu, 1999):

- prin includerea în firmă a unor clienţi sau furnizori aceştia sunt transformaţi din centre de costuri în potenţiale centre de profit;

- integrarea verticală reduce riscul dependenţei de furnizori sau clienţi precum şi vulnerabilitatea faţă de aceştia;
- mai multor verigi ale lanţului tehnologic specific industriei de profil, firma dispune de mai multe pârghii pentru a-şi afirma poziţia competitivă pe piaţă.

Există şi riscuri la care se expune o firmă care adoptă o astfel de strategie (Russu, 1999; Băcanu, 1999) şi care fac ca acest tip de strategie să prezinte un potenţial redus de aplicabilitate în întreprinderile mici şi mijlocii:

- integrarea verticală presupune uneori o presiune excesivă asupra resurselor financiare ale firmei;
- extinderea sferei de activitate expune firma la ameninţări suplimentare;
- vulnerabilitatea la noile tehnologii şi noile produse/servicii ale firmelor integrate vertical;
- pierderea flexibilităţii de răspuns la modificările mediului, datorită structurii organizaţionale mai rigide (în urma integrării);
- dificultatea de a echilibra capacităţile de producţie existente în diferitele stadii ale lanţului tehnologic.

Integrarea în amonte poate fi eficientă în următoarele situaţii (Borza et al, 2008):

- când furnizorii actuali ai firmei sunt neserioşi pretinzând preţuri ridicate şi neonorând cerinţele clienţilor;
- când numărul furnizorilor este mic şi cel al concurenţilor este mare;
- când industria are un ritm de creştere mare;
- când firma dispune de resursele şi competenţele necesare;
- când este necesară stabilitatea preţurilor materiilor prime.

Integrarea în aval este eficientă în următoarele situaţii (David, 2008 în Borza et al, 2008):

- când distribuitorii actuali ai firmei sunt neserioşi pretinzând preţuri ridicate şi fiind incapabili să satisfacă cerinţele de distribuţie ale firmei;
- când industria este în creştere;
- când firma dispune de resursele şi competenţele necesare;
- când distribuitorii şi comercianţii cu amănuntul actuali au profituri foarte mari, însemnând că activitatea de distribuţie poate fi una profitabilă pentru firmă.

f) Strategia de inovare

Strategia de inovare este aplicată de firme care caută să culeagă profiturile iniţiale mari asociate cu acceptarea de către clienţi a unor produse noi sau substanţial îmbunătăţite (Pearce şi Robinson, 2007).

Această strategie diferă de cea de dezvoltare a produsului prin aceea că urmăreşte să creeze un nou ciclu de viaţă al produsului şi nu o prelungire a acestuia. O astfel de strategie nu este la îndemâna oricui întrucât presupune capabilităţi şi costuri mari de cercetare-dezvoltare.

Acest tip de strategie reprezintă cel mai caracteristic tip de strategie pentru întreprinderea mică şi mijlocie modernă, atât referitor la intrarea pe piaţă cât şi la creştere, incluzând elemente inovaţionale tehnice, de marketing, manageriale, control al costurilor (Sandu, 1997).

g) Strategia de diversificare

Potrivit acestei strategii firma îşi extinde sfera de cuprinde a activităţilor sale în arii diferite de cele ale afacerii sale curente (Russu, 1999)**.**

Diversificarea activităţilor firmei se poate realiza în două forme:

- **diversificare concentrică**: firma pătrunde în domenii diferite de cele ale afacerii curente dar apropiate acestora;
- **diversificarea conglomerat**: firma pătrunde în domenii complet diferite de ale activităţii sale curente.

Strategia de diversificare concentrică se poate realiza pe multiple căi (Russu, 1999):

- prin folosirea unor tehnologii înrudite;
- atunci când se urmăreşte creşterea gradului de utilizare a capacităţii de producţie;
- când se urmăreşte valorificarea superioară a unor resurse materiale şi materii prime;
- prin angajarea în fabricarea unor produse înrudite la comercializarea cărora se pot folosi în comun canalele de distribuţie existente;
- prin folosirea mărcii şi a renumelui câştigat şi în alte domenii de afaceri.

Acest tip de strategie se poate produce în ceea ce priveşte pieţele sau tehnologiile, printr-o dezvoltare internă a firmei sau prin achiziţii de firme.

Diversificarea concentrică ideală are loc atunci când profiturile combinate contribuie la creşterea punctelor forte şi a oportunităţilor şi la diminuarea punctelor slabe şi a expunerii la riscuri (Pearce şi Robinson, 2007). Sinergia este principalul motiv pentru astfel de activităţi. Aceasta înseamnă, în esenţă, că întregul valorează mai mult decât suma părţilor: valoarea care urmează să fie generată din deţinerea şi controlul unei părţi mai mari a lanţului valorii este mai mare, deoarece diferitele elemente de sprijină reciproc (Lynch, 2006).

Firmele adoptă strategia de diversificare concentrică întrucât aceasta le permite (Russu, 1999; Băcanu, 1999; Borza et al, 2008):

- să menţină o anumită coerenţă a afacerilor pe care le desfăşoară în mai multe domenii concomitent cu atenuarea riscului pe care îl presupune extinderea afacerilor pe o bază mai largă;
- să transfere competenţele distinctive şi avantajele competitive create prin activitatea de bază, în celelalte domenii în care se diversifică;
- să dobândească şi să-şi consolideze avantaje competitive în mai multe domenii;
- organizaţia obţine reduceri ale unor categorii de costuri datorită apariţiei unei economii operaţionale de scop;
- controlul asupra furnizorilor sub aspectul cantităţii, calităţii şi a preţului materiei prime;
- controlul asupra pieţelor de desfacere.

Strategia de diversificare conglomerat este determinată de mai multe raţiuni printre care cele mai importante sunt reprezentate de următoarele (Russu, 1999):

- oportunitatea achiziţionării unor firme de alte profiluri care prezintă rate ale profitului atractive;
- micşorarea riscului şi creşterea stabilităţii;
- necesitatea de creştere a organizaţiei, creştere ameninţată de limitarea afacerilor existente.

Organizaţiile adoptă această strategie atunci când competenţele lor distinctive sunt prea înguste sau când sunt lipsite de profunzime. Atunci când o organizaţie deţine competenţe distinctive prea înguste, se poate găsi cu dificultate puncte comune cu alte întreprinderi. În cazul în care competenţelor le lipseşte profunzimea orice tip de diversificare va conduce inerent organizaţia într-un tip de activitate complet nou. Unii văd diversificarea conglomerată ca pe o modalitate de a

evada dintr-o industrie în declin sau de a atenua gradul mare de dependenţă de un produs sau de o piaţă unică. Această strategie are ca scop reducerea riscului (Alkhafaji, 2003).

Formele strategiei de diversificare necorelată sunt (Borza et al, 2008):

- exploatarea competenţelor existente în vederea pătrunderii pe pieţe noi sau a fabricării de noi produse;
- exploatarea competenţelor existente pentru a crea noi pieţe;
- dezvoltarea de noi competenţe pentru a fructifica noi oportunităţi apărute pe piaţă.

Există şase scenarii alternative în care strategia diversificării conglomerate este adecvată (Alkhafaji, 2003):

1. căutarea unei potriviri între o firmă bogată în numerar şi una săracă în numerar;
2. diversificarea în zone cu o evoluţie a vânzărilor care să contrabalanseze evoluţia ciclică sau sezonieră a produselor/serviciilor curente cu scopul atenuării fluctuaţiilor în vânzări şi ale profitului;
3. încercarea unei fuziuni între o compania cu multiple competenţe dar lipsită de oportunităţi şi una care deţine puţine competenţe dar multe oportunităţi;
4. realizarea unei alianţe strategice între o companie cu un grad ridicat de îndatorare dar care se bucură de numeroase şi o firmă fără datorii cu scopul echilibrării structurii capitalului primei companii şi a creşterii capacităţii sale de a se împrumuta;
5. intrarea pe noi pieţe prin obţinerea de licenţe sau achiziţionarea de drepturi de producţie sau de distribuţie;
6. achiziţionarea oricărei firme, din orice domeniu, atât timp cât previziunile privind oportunităţile de profit sunt egale sau depăşesc criteriile minime impuse.

În aplicarea acestui tip de strategie pot apare dificultăţi legate de: confruntarea managementului de vârf cu o problematică situaţională foarte eterogenă; lipsa corespondenţei strategice între domeniile de afaceri abordate duce la diminuarea efectului de sinergie; lupta pentru resursele interne între diferitele afaceri (Russu, 1999). Atunci când o organizaţie pătrunde pe pieţe diferite de cele pe care concurează deja, există riscul de a-şi desfăşura activitatea în domenii în care cunoştinţele sale privind factorii cheie ai succesului sunt limitate (Lynch, 2006).

h) Strategii de colaborare

În ultimul deceniu, companii din toate domeniile şi de pe tot globul au ales să formeze alianţe strategice şi parteneriate pentru a-şi completa iniţiativele strategice şi pentru a-şi întări competitivitatea pe pieţele interne şi internaţionale (Thompson, Gamble şi Strickland, 2004). Strategiile de colaborare constau în activitatea comună a mai multor firme cu scopul de a realiza anumite obiective comune (Hitt, Ireland şi Hoskisson, 2007 în Borza et al, 2008).

Acest tip de strategii sunt utilizate pentru a oferi mai multă valoare clienţilor, pentru a se diferenţia de concurenţi şi, în special, pentru a dobândi avantaje competitive (Borza et al, 2008). Riscul pe care strategiile de colaborare îl implică se referă la faptul că firmele pot ajunge să depindă de expertiza şi competenţele esenţiale ale partenerului (Thompson, Gamble şi Strickland, 2004).

Societăţile mixte sunt companii comerciale create şi deţinute în parteneriat şi care acţionează în beneficiul firmelor fondatoare (Pearce şi Robinson, 2007), fiind independentă de firmele care au constituit-o. Această organizaţie încearcă să preia de la firmele care se asociază elementele valoroase care să-i asigure o poziţie mai solidă pe piaţă (Băcanu, 1999).

Societăţile mixte sunt foarte eficiente atunci când se doreşte stabilirea unui parteneriat pe termen lung între firme şi un transfer tacit de cunoştinţe care se realizează prin intermediul angajaţilor (Borza et al, 2008).

Constituirea de societăţi mixte se recomandă atunci când prin unirea competenţelor mai multor firme independente ia naştere o firmă nouă cu o forţă competitivă sporită cu a firmelor – mamă luate separat; când intrarea într-o industrie este prea riscantă pentru o singură firmă; când unirea cu firme din alte ţări permite depăşirea unor bariere legale şi armonizarea modelelor socio-culturale diferite ale ţărilor de provenienţă ale firmelor – mamă (Russu,1999). Prin această strategie întreprinderile mici şi mijlocii pot avea un acces uşurat la pieţe internaţionale, pot beneficia de experienţa tehnică şi managerială a partenerului. În condiţiile în care interesele partenerilor sunt convergente şi pe termen lung, societatea mixtă se poate constitui într-un veritabil catalizator pentru creşterea întreprinderilor mici şi mijlocii (Sandu, 1997).

Alianţele strategice constituie înţelegeri de parteneriat între două firme care pot să cadă de acord în privinţa cooperării în diverse moduri: transferul de abilităţi şi competenţe; inovarea în comun a produselor; folosirea în comun a tehnologiilor şi a facilităţilor de producţie; reunirea eforturilor pentru a fabrica componente sau pentru a asambla produse (Borza et al, 2008).

Cele mai eficiente alianţe strategice sunt foarte selective, concentrându-se asupra unor activităţi specifice ale lanţului logistic şi pe obţinerea un anumit beneficiu competitiv şi permit unei firme să îşi fructifice punctele forte şi să acumuleze cunoştinţe (Thompson, Gamble şi Strickland, 2004).

Avantajele alianţelor strategice pot fi (Băcanu, 1999, pg.123; Irealnd, Hoskisson şi Hitt, 2006, pg.187):

- economii de scară;
- transfer de know-how;
- reduceri de costuri şi riscuri;
- intrarea pe noi pieţe cu costuri asociate reduse;
- intrarea în noi industrii cu costuri asociate reduse;
- diminuarea incertitudinii;
- facilitarea unor fuziuni sau a altor aranjamente tacite anticoncurenţiale;
- evitarea restricţiilor de ordin economic sau politic;
- obţinerea accesului la resurse complementare;
- dobândirea de noi abilităţi şi competenţe;
- externalizarea pentru costuri mai reduse şi calitate mai ridicată a rezultatelor.

Riscurile asociate alianţelor strategice pot proveni din lipsa de încredere dintre parteneri care face dificilă utilizarea în comun a resurselor, în special a celor mai valoroase. De asemenea există riscul manifestării unui oportunism al partenerului care va afecta îndeplinirea obiectivelor alianţei. Diferenţele, incompatibilitatea între culturile organizaţionale sau naţionale (în cazul unor parteneri din ţări diferite) pot afecta comunicarea şi pot face imposibilă înţelegerea intenţiilor partenerului, toate acestea putând afecta funcţionarea optimă a parteneriatului. De multe ori este imposibilă cunoaşterea competenţelor partenerului înainte de demararea efectivă a alianţei sau partenerii nu sunt dispuşi să-şi împărtăşească resursele aşa cum s-a crezut în momentul încheierii alianţei.

Rezultatele alianţelor strategice pot fi afectate de următoarele aspecte (Borza et al, 2008): modalitatea de selectare a partenerului şi atenţia acordată comunicării şi construirii încrederii între parteneri; alegerea unui partener care să dispună de resurse şi competenţe complementare;

străduinţa de a învăţa cât mai mult şi mai rapid tehnologia şi managementul folosit de partener; nedivulgarea de informaţii critice menţinerii competitivităţii firmei.

Alianţele şi parteneriatele au următoarele beneficii şi avantaje pentru firmele mici şi mijlocii (Sandu, 1997):

- creşterea flexibilităţii organizaţionale prin delegarea unor activităţi partenerilor;
- îmbunătăţirea capacităţii de inovare printr-o mai bună utilizare a potenţelor diverselor întreprinderi, îmbinându-se resursele celor mari cu creativitatea celor mici;
- formarea unei bune imagini în condiţiile în care acestea colaborează cu întreprinderi mari de renume;
- asigurarea pieţelor, ceea ce le oferă posibilitatea intrării pe piaţă şi ulterior resursele necesare creşterii şi diversificării.

i) Strategii de fuziune şi achiziţie

Fuziunile şi achiziţiile sunt alternative strategice potrivite în situaţiile în care alianţele şi parteneriatele nu oferă un accesul dorit la resurse şi capabilităţi. Legăturile bazate pe proprietate sunt mai permanente decât cele bazate pe parteneriate permiţând integrarea operaţiunilor companiilor participante la fuziune/achiziţie (Thompson, Gamble şi Strickland, 2004).

Achiziţia este cumpărarea unei firme de către altă firmă şi absorbţia ei ca parte operaţională a acesteia din urmă. Firma achiziţionată dispare ca entitate juridică independentă, dar poate rămâne ca subsidiară, unitate strategică de afaceri sau divizie ce continuă să opereze în acelaşi mod ca înainte (Băcanu, 1999).

Probabil cel mai important motiv pentru această alternativă de expansiune a pieţei este faptul că tot ceea ce este asociat cu activele companiei: brandul, cota de piaţă, competenţele de bază şi esenţiale, tehnologiile poate constitui motiv al achiziţiei (Lynch, 2006).

Ireland, Hoskisson şi Hitt (2006, pg.157) identifică cinci motive de bază pentru care firmele aleg această alternativă strategică: (1) pentru a-şi reduce costurile; (2) pentru a câştiga putere pe piaţă; (3) pentru a-şi spori creşterea; (4) pentru a învăţa cum să construiască noi capabilităţi; şi (5) pentru alte motive de natură managerială, financiară şi de reducere a riscului.

Pentru ca strategia de achiziţie să aibă rezultate bune pe termen lung, managerii de la nivelul de vârf trebuie să aibă în vedere aspectele care influenţează succesul, cum ar fi: acordarea unui timp suficient selectării celor mai bune firme pe care să le achiziţioneze; pregătirea prealabilă a firmelor care urmează să fie achiziţionate, în sensul de a stabili relaţii cu acestea; orientarea spre firme care au resurse şi competenţe complementare firmei în discuţie, ceea ce va da posibilitatea dezvoltării unor competenţe esenţiale noi şi dobândirii competitivităţii strategice (Borza et al, 2008).

Fuziunea este o tranzacţie prin care firmele sunt de acord să-şi combine operaţiunile pe o bază de relativă egalitate (Ireland, Hoskisson şi Hitt, 2006). În urma fuziunii va rezulta o nouă companie, care deseori primeşte un nume nou. De obicei fuziunile se realizează pentru că nici una dintre firme nu are capacitatea să o cumpere pe cealaltă (Lynch, 2006, pg.467).

Motivele pentru care firmele doresc să adopte această strategie sunt: nevoia de a realiza economii de scară, creşterea poziţiei pe piaţă, reducerea costurilor de cercetare-dezvoltare, creşterea vitezei de intrare pe piaţă cu noi produse, creşterea gradului de diversificare, evitarea concurenţei, oportunitatea de a dobândi şi dezvolta competenţe noi (David, 2008 în Borza et al, 2008, pg. 119).

În cazul fuziunilor şi achiziţiilor nu se obţin întotdeauna rezultatele aşteptate din mai multe motive, printre care: rezistenţa la schimbare a angajaţilor, a conflictelor existente între stilurile

manageriale şi între culturile organizaţionale ale firmelor. Reducerea costurilor, îmbunătăţirea competenţelor, împărtăşirea expertizei pot lua mai mult timp decât se aşteaptă iniţial sau s-ar putea să nu se materializeze deloc (Thompson, Gamble şi Strickland, 2004, pg.134).

j) Strategia de restructurare

Strategia de restructurare se poate realiza sub următoarele forme:

- reducerea dimensiunii activităţilor desfăşurate;
- reducerea gradului de diversificare.

Reducerea dimensiunii activităţilor desfăşurate este o strategie prin care se reduce numărul angajaţilor şi uneori a numărului de subunităţi, dar nu înseamnă obligatoriu şi o schimbare în structura portofoliului de afaceri ale firmei (Borza et al, 2008). Această strategie are ca principal scop stabilizarea situaţiei financiare a firmei (Pearce şi Robinson, 2007).

Reducerea gradului de diversificare implică reducerea nivelului diversificării necorelate, firmele renunţând la afacerile care nu au legătură directă cu afacerea dominantă. Aceasta permite managerilor o mai bună concentrare asupra afacerilor, corelate, rămase (Borza et al, 2008). Studii recente au demonstrat faptul că reducerea gradului de diversificare conduce la îmbunătăţirea performanţei companiei (Thompson, Gamble şi Strickland, 2004).

k) Strategia de internaţionalizare

Necesitatea adoptării unei strategii internaţionale la nivelul firmei apare atunci când creşte nivelul de complexitate al produselor sau serviciilor, în sensul de îngloba produse aparţinând mai multor ramuri de activitate şi care se adresează unor pieţe multiple sau când apare nevoie de a personaliza produsul/serviciul pentru a răspunde nevoile specifice ale unei anumite pieţe locale (Borza et al, 2008, Ireland, Hoskisson şi Hitt, 2006) .

Strategia internaţională la nivelul firmei poate lua una din următoarele forme (Ireland, Hoskisson şi Hitt, 2006; Dess, Lumpkin şi Taylor 2004; Borza et al, 2008):

a) ***Strategia multinaţională*** este planul de acţiune pe care firma şi-l stabileşte pentru a vinde produse unice pe pieţe diferite. Deciziile strategice şi cele operaţionale sunt descentralizate la nivelul unităţilor strategice de afaceri ale firmei din fiecare ţară, cu scopul de a adapta produsele şi serviciile la nevoile pieţelor locale. Unităţile strategice de afaceri din diferite ţări sunt considerate independente unele de altele, fiecare fiind liberă să-şi personalizeze produsele, campaniile de marketing şi tehnicile de operare pentru o cât mai bună satisfacere a nevoile clienţilor locali. Datorită adaptării produselor la nevoi specifice nu e posibilă obţinerea unor economii dimensionale, iar costurile pe care le implică coordonarea activităţilor firmei mamă şi a unităţilor locale sunt ridicate. Managerilor unităţilor de la nivel local li se acordă o putere şi autoritate considerabilă pentru a se putea adapta cât mai bine cerinţelor pieţelor locale. Acest tip de strategie este mai eficientă atunci când există diferenţe clare, substanţiale între pieţele locale.
b) ***Strategia globală*** constă în faptul că firma oferă produsele standardizate indiferent de piaţa căreia i se adresează, iar deciziile privind adoptarea unor strategii la nivelul afacerilor sunt centralizate la sediul firmei. Firma care adoptă acest tip de strategie caută să obţină economii dimensionale şi economii determinate de localizarea activităţilor. Întrucât strategia globală presupune coordonarea şi controlul activităţilor la nivel mondial, strategiile de marketing şi de producţie sunt centralizate la sediul firmei. Unităţile strategice de afaceri din fiecare ţară în care acţionează firma se

presupune că sunt interdependente creându-se perspective mai mari pentru ca inovaţiile dintr-o ţară să fie utilizate şi în alte ţări.

c) ***Strategia transnaţională*** este planul de acţiune pe care o firmă îl dezvoltă pentru a produce şi vinde produse cu anumite caracteristici unice dar şi elemente standardizate. Se urmăreşte pe de o parte, obţinerea eficienţei la nivel global, iar pe de altă parte adaptarea la cerinţele pieţelor naţionale. Urmărirea acestor avantaje cere centralizare şi descentralizare simultan. Apar dificultăţi în implementare datorate cerinţelor simultane pentru un control central puternic de la sediul firmei şi o coordonare eficientă (aspecte specifice unei strategii globale), respectiv o flexibilitate şi o descentralizare care să răspundă nevoilor pieţelor naţionale (aspecte specifice strategiei multinaţionale).

Concluzii

Dinamica şi incertitudinea mediului în care operează impun ca firmele să-şi formuleze strategii care să asigure succesul viitor al firmei. Astfel de strategii nu se întâmplă pur şi simplu ci sunt rezultatul unui proces de formulare a strategiei. O strategie este considerată bună în funcţie de rezultatele pe care le produce, nu în funcţie de procesul care a generat-o. Firmele de succes adoptă un proces de formulare care se potriveşte afacerii, culturii şi contextului de acţiune al firmei.

Procesul de formulare a strategiei trebuie adaptat nevoilor curente ale organizaţiei. Sarcina managerului este să înţeleagă procesul care a generat strategiile în trecut şi să găsească o cale pentru dezvoltarea procesului în viitor. Uneori este necesar un nou proces de dezvoltare a strategiei care să aducă noi perspective asupra viitorului afacerii şi să se distanţeze de modelele de gândire acceptate. Procesul trebuie să conducă la soluţii pentru asigurarea viitorului şi trebuie să creeze posibilitatea unei acţiuni eficiente, deci trebuie să conducă la gândirea strategică.

Un proces eficient de formulare a strategiei trebuie să se bazeze pe o analiză critică a companiei şi pe experienţa trecută şi să faciliteze un proces de luare a deciziilor eficace şi adaptiv. De asemenea trebuie să formuleze obiective, să asigure înţelegerea acestora şi a priorităţilor strategice la toate nivelurile companiei, să coordoneze cascadarea obiectivelor, a indicatorilor şi a acţiunilor de la nivelul de vârf înspre nivelul de bază, să asigure un consens general, să motiveze angajaţii şi să determine încrederea acestora că realizarea planurilor va conduce la o performanţă superioară a companiei. Formularea strategiei trebuie să lase deschise canalele de comunicare, să permită implicarea angajaţilor în luarea deciziilor, să evite suprapunerile, situaţiile conflictuale şi compromisurile în ceea ce privesc opţiunile strategice menite să optimizeze performanţa afacerilor.

Un prim element al procesului de formulare a strategiei îl constituie stabilirea viziunii şi misiunii companiei, pas extrem de importat în economia procesului de planificare strategică întrucât acestea constituie fundamentul pe care se construiesc restul componentelor (etapelor) procesului de management strategic. Prin ***viziune strategică*** se înţelege reprezentarea a ceea ce se doreşte a fi o organizaţie în viitor fiind formată dintr-un set de idei abstracte ce direcţionează evoluţia viitoarea organizaţiei. ***Misiunea strategică*** constituie o declaraţie a scopului unic al activităţii unei organizaţii în ceea ce priveşte produsele şi pieţele pe care va acţiona folosindu-şi competenţele esenţiale de care dispune. Declararea misiunii este importantă pentru că oferă o focalizare asupra unor obiective comune şi permite o integrare organizaţională.

Procesul de formulare a strategiei implică, de asemenea, stabilirea ***obiectivelor*** organizaţionale. Obiectivele transformă generalităţile din conţinutul misiunii în angajamente mult mai specifice; de obicei ele vor aborda *ce* este de făcut şi *când* trebuie atins obiectivul. Pentru a-şi îndeplini rolul acestea trebuie să: sprijine realizarea misiunii firmei; pună de acord punctele forte

ale firmei cu perspectivele acesteia, eliminând lipsurile acesteia şi minimizând pericolele ce apar în mediul de acţiune; fie stabilite pentru toate domeniile firmei ale căror rezultate influenţează direct supravieţuirea şi succesul firmei; fie măsurabile, cuantificabile, flexibile pentru a răspunde schimbărilor din mediu; realist formulate, coerente, ierarhizabile, provocatoare şi nu în ultimul rând să fie clar formulate.

Elementul final al procesului de formulare a strategiei, şi cu un impact major asupra viitorul oricărei firme îl constituie ***identificarea opţiunii strategice***. De măsura în care strategia aleasă asigură îndeplinirea obiectivelor stabilite şi este adecvată mediului de acţiune depind şansele firmei de a face faţă concurenţei. Alegerea strategică este determinată de patru categorii de factori: percepţia managerială cu privire la dependenţa externă a firmei şi a afacerilor acesteia, atitudinea managerială cu privire la asumarea riscului, cunoaşterea managerială a strategiilor trecute ale firmei, relaţiile de putere manageriale şi structura firmei. Un model clasic pentru identificarea celei/celor mai adecvate opţiuni strategice propune evaluarea opţiunilor strategice prin utilizarea a trei criterii, şi anume: *potrivire, acceptabilitate* şi *fezabilitate.*

Conţinutul strategiei reprezintă un rezultat al procesului de formulare a strategiei şi o intrare pentru procesul de implementare formând astfel legătura între cele două etape ale managementului strategic. Este un set de idei care asigură viitorul unei anumite firme în contextul său particular de acţiune, la un anumit moment. Strategia unei firme trebuie să aibă legătură cu nevoile sale specifice astfel că nu se poate vorbi de o strategie general valabilă. Există trei nivele la care se poate stabili o strategie; putem vorbi astfel de strategii la nivel de firmă, strategii de afaceri şi strategii funcţionale

În ceea ce priveşte tipologia strategiilor am clasificat strategiile în funcţie de nivelul la care sunt elaborate, nivelul afacerilor şi respectiv, nivelul firmei.

Strategiile la nivelul afacerilor sunt planuri de acţiune care descriu intenţiile firmei privind modul în care va concura la nivelul industriei sau al segmentului de piaţă. Am prezentat caracteristicile, avantajele şi riscurile pe care le implică fiecare dintre strategiile de ***leadership prin cost, diferenţiere, focalizată şi integrată a costului redus şi a diferenţierii.***

Strategia de leadership prin cost poziţionează compania ca producătorul cu cel mai mic cost dintr-o anumită industrie. Firmele care utilizează acest tip de strategie sunt în permanenţă interesate de modalităţile prin care pot să fie reduse costurile activităţilor de bază şi de susţinere fără ca funcţionalitatea produselor să fie afectată.

Strategia de diferenţiere reprezintă o abordare aproape opusă celei de leadership prin cost. O firmă care utilizează această strategie adaugă caracteristici suplimentare produselor sau serviciilor sale pentru a se poziţiona peste media pieţei. Factorii cheie de succes ai acestei strategii rezidă în faptul că acele caracteristici suplimentare sunt dorite de către clienţi, care sunt dispuşi să plătească un preţ mai mare pentru acestea

Strategia focalizată implică concentrarea companiei pe o anumită piaţă sau pe o nişă de piaţă şi perfecţionarea în acest domeniu, prezentând două variante: focalizarea asupra costului pentru un segment îngust de piaţă şi focalizarea asupra diferenţierii pe un segment îngust de piaţă. Pentru utilizarea cu succes a oricărui tip de strategie focalizată firma trebuie să desfăşoare multe dintre activităţile primare sau de sprijin astfel încât să creeze o valoare superioară pentru un segment îngust de clienţi comparativ cu concurenţii.

Strategia integrată a costului redus şi a diferenţierii presupune realizarea de produse/servicii care au anumite caracteristici distinctive (dar nu la fel de multe ca cele oferite de firme care adoptă strategia de diferenţiere) şi sunt realizate la un cost redus (dar nu atât de mic ca cel oferit de firmele lider în privinţa costului).

Strategiile la nivelul firmei urmăresc găsirea celor mai potrivite soluţii la problemele strategice pe care le ridică activitatea de ansamblu a firmei şi prezenţa ei pe piaţă.

Strategia de concentrare presupune focalizarea eforturilor firmei asupra unui singur produs/ serviciu, pe o gamă restrânsă de produse/ servicii sau pe o singură piaţă şi se bazează pe existenţa unei competenţe distinctive, permiţând alocarea eficientă a resurselor şi dobândirea cunoaşterii unei arii limitate de activitate şi putând atrage după sine câştigarea unei reputaţii pe piaţă.

Strategia de dezvoltare a pieţei presupune extinderea segmentului acoperit pe piaţa curentă, prin expansiunea în noi zone geografice sau prin atragerea de noi segmente de piaţă. Permite firmelor să practice o formă a strategiei de concentrare prin identificarea de noi posibilităţi de utilizare pentru produsele existente şi noi pieţe definite pe criterii demografice, psihologice sau geografice.

Strategia de dezvoltare a produsului constă în modificarea produsului/serviciului de bază sau în adăugarea de noi produse/servicii strâns legate de cele comercializate în prezent de firmă. Scopul este acela de a atrage clienţii satisfăcuţi către noi produse ca rezultat al unei experienţe reuşite a acestora cu oferta iniţială a firmei.

Integrarea orizontală presupune adăugarea de noi afaceri care produc bunuri/ servicii similare cu cele ale firmei şi operează în aceleaşi secvenţe ale lanţului cercetare – dezvoltare – producţie – vânzări, materializându-se, cel mai adesea, în achiziţionarea unei firme concurente.

Strategia de integrare verticală presupune extinderea sferei de activitate în cadrul industriei din care face parte firma, prin pătrunderea în zona de afaceri a furnizorilor ei (integrare în amonte) sau în zona de afaceri a clienţilor săi (integrare în aval) şi se poate materializa fie prin începerea desfăşurării în cadrul firmei a unor noi activităţi corespunzătoare stadiilor adiţionale ale lanţului tehnologic, fie prin achiziţionarea de alte firme care operează în domeniile vizate pentru integrare.

Strategia de inovare este aplicată de firme care caută să culeagă profiturile iniţiale mari asociate cu acceptarea de către clienţi a unor produse noi sau substanţial îmbunătăţite.

Strategia de diversificare implică extinderea sferei de cuprinde a activităţilor firmei în arii diferite de cele ale afacerii sale curente putându-se realiza în două forme: ***diversificare concentrică*** (pătrunderea în domenii diferite de cele ale afacerii curente dar apropiate acestora) şi ***diversificarea conglomerată*** (pătrunderea în domenii complet diferite de ale activităţii sale curente).

Strategiile de colaborare constau în activitatea comună a mai multor firme cu scopul de a realiza anumite obiective comune. Acest tip de strategii sunt utilizate pentru a oferi mai multă valoare clienţilor, pentru a se diferenţia de concurenţi şi, în special, pentru a dobândi avantaje competitive. Colaborarea se poate manifesta sub forma societăţilor mixte sau a alianţelor strategice.

Fuziunile şi achiziţiile sunt alternative strategice potrivite în situaţiile în care alianţele şi parteneriatele nu oferă un accesul dorit la resurse şi capabilităţi. Legăturile bazate pe proprietate sunt mai permanente decât cele bazate pe parteneriate permiţând integrarea operaţiunilor companiilor participante la fuziune/achiziţie.

Strategia de restructurare se poate realiza sub următoarele forme: reducerea dimensiunii activităţilor desfăşurate şi reducerea gradului de diversificare având scopul stabilizării situaţiei financiare a firmei şi respectiv al îmbunătăţirii firmei prin concentrarea asupra competenţelor esenţiale ale firmei.

Necesitatea adoptării unei **strategii internaţionale** la nivelul firmei apare atunci când creşte nivelul de complexitate al produselor sau serviciilor, în sensul de îngloba produse aparţinând mai multor ramuri de activitate şi care se adresează unor pieţe multiple sau când apare nevoie de a

personaliza produsul/serviciul pentru a răspunde nevoile specifice ale unei anumite pieţe locale. Există trei forme de realizare a acestui tip de strategie: multinaţională, transnaţională şi globală.

Întreprinderile mici şi mijlocii au la dispoziţie o varietate de alternative strategice. Nu există o „cea mai bună" strategie care să aducă rezultatele aşteptate în orice condiţii şi pentru orice tip de companie. Astfel, sugerăm ca întreprinderile mici şi mijlocii să-şi adapteze strategiile la condiţiile pieţei, la capabilităţile strategice pe care le deţin astfel încât să-şi asigure avantaje competitive pe termen lung.

CAP. 5. IMPLEMENTAREA STRATEGIEI

În cadrul procesului de management strategic etapei formulării strategiei îi urmează etapa de aplicare a strategiei adoptate.

Prin **implementarea strategiei** *se înţelege totalitatea acţiunilor întreprinse pentru realizarea stării viitoare dorite, exprimată sintetic prin misiunea şi obiectivele organizaţiei* (Băcanu, 1999, pg.176).

Strategia vizează realizarea unei stări dezirabile a organizaţiei la un moment viitor. În consecinţă, implementarea va consta în mobilizarea resurselor necesare şi direcţionarea acestora pentru realizarea scopului propus. La începutul acestei etape trebuie să se răspundă la următoarele întrebări: Cine? Ce? Cum? trebuie să facă pentru transpunerea în practică a ceea ce s-a formulat. Astfel se vor obţine informaţii referitoare la persoanele sau entităţile structurale ale organizaţiei care trebuie să execute anumite activităţi şi să îndeplinească anumite sarcini, activităţile care sunt necesare pentru obţinerea schimbărilor dorite şi modul în care trebuie acţionat asupra organizaţiei (Băcanu, 1999).

Aplicarea strategiei constituie o probă relevantă a capacităţii de acţiune a conducerii, a abilităţilor acesteia de a stimula apariţia şi dezvoltarea unei stări de spirit a întregului personal favorabile realizării unor eforturi apreciabile pentru punerea în aplicare a strategiei. Angajamentul întregului personal este deosebit de important pentru reuşita demersului strategic deoarece implementarea strategiei este sarcina întregului personal, gradul de implicare al angajaţilor şi capacitatea de efort colectiv fiind unii din factorii determinanţi ai succesului sau eşecului implementării (Rumelt,1980).

5.1. Importanţa şi scopul implementării strategiei

Ideile strategice nu au valoare dacă nu sunt implementate. Implementarea strategiei este probabil cel mai important element al procesului managementului strategic.

O implementare eficientă are un impact enorm asupra succesului unei firme. O strategie bine formulată poate genera valoare durabilă doar dacă este implementată cu succes astfel, indiferent de meritul intrinsec al unei anume strategii nu poate avea succes dacă nu există o procedură de implementare eficientă.

Trebuie să existe potrivire între elementele procesului strategic. Gândirea strategică din cadrul procesului de formulare a strategiei trebuie să ţină seama de necesitatea unei implementări eficiente. Conţinutul strategiei trebuie să definească modalitatea de implementare a strategiei. Gândirea strategică, conţinutul strategiei şi implementarea strategiei trebuie să fie valide ţinând seama de limitele contextului de acţiune.

Dacă implementarea este slabă toate celelalte elemente ale managementului strategic devin o risipă de timp şi energie. Aşa cum spuneau Ansoff, Declerk şi Hayes (1976) „rezultatul planificării strategice este doar un set de planuri şi intenţii. Singură, planificarea strategică nu produce acţiuni sau schimbări vizibile în cadrul firmei. Pentru efectuarea schimbărilor firma are nevoie de capabilităţi, manageri instruiţi şi motivaţi, informaţii strategice, sisteme şi structură corespunzătoare şi fluide.”

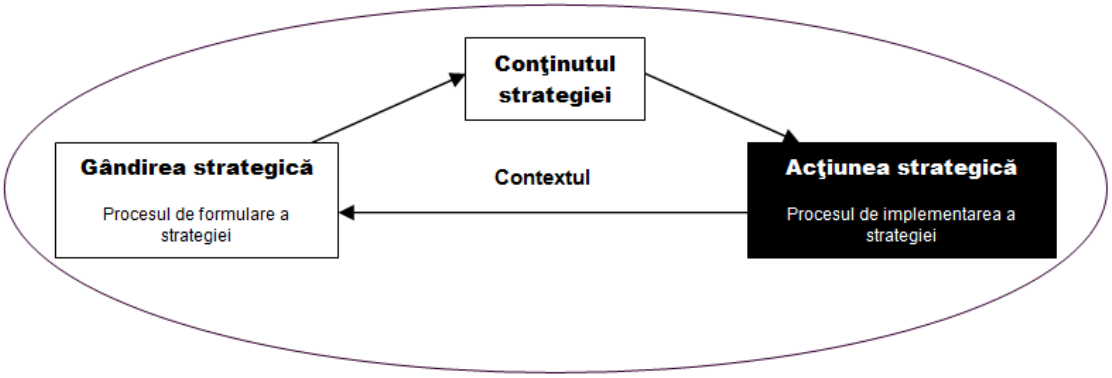


Fig. nr. 5.1 *Implementarea strategiei - element al managementului strategic*
Sursa: Tampoe și Macmillan, 2000, pg.186

Implementarea strategiei nu este sarcina doar a managementului de vârf ci a întregii echipe manageriale. Toţi managerii au ca sarcină implementarea strategiei în aria lor de autoritate şi responsabilitate. Iniţiativele majore de implementare sunt sarcina managerilor de vârf însă aceştia trebuie să se bazeze pe sprijinul activ şi cooperarea managerilor de pe nivelele inferioare pentru realizarea acestora.

Modul în care managerii conduc implementarea strategiei tinde să fie o funcţie de:

1. experienţa şi cunoştinţele acumulate despre domeniul de activitate;
2. faptul că implementarea este o sarcină nouă sau sunt deţinători experimentaţi ai acestei funcţii;
3. reţeaua lor de relaţii personale cu ceilalţi angajaţi din firmă;
4. aptitudinile lor de diagnosticare, administrative, interpersonale şi de rezolvare a problemelor;
5. autoritatea care li s-a acordat;
6. stilul de leadership pe care-l agreează;
7. viziunea lor asupra rolului pe care trebuie să-l aibă în realizarea acţiunilor necesare.

Abordarea problemei implementării strategiei este influenţată şi de contextul în care organizaţia îşi desfăşoară activitatea: seriozitatea dificultăţilor strategice ale organizaţiei, natura şi gradul de schimbare strategică necesar, tipul strategiei care se implementează, resursele financiare şi organizaţionale disponibile; puterea comportamentelor ce trebuie schimbate, configuraţia personalului şi a relaţiilor organizaţionale în istoria firmei, presiunea unor rezultate rapide şi îmbunătăţirea performanţelor financiare în viitorul apropiat şi alţi factori de acest gen care determină „cultura" şi mediul de lucru. Managerii trebuie să-şi adapteze planul de implementare situaţiei interne pentru a evita un eşec.

5.2. Cadrul de implementare a strategiei

O implementare de succes se bazează pe lucrul prin intermediul altora, organizare, motivare, construirea unei culturi şi crearea unei bune potriviri între strategie şi modul în care organizaţia acţionează.

Activitatea de implementare a strategiei este o activitate mai dificilă şi mai consumatoare de timp decât cea de creare strategiei. Practicienii sunt de acord asupra faptului că este mult mai uşor să dezvolţi un plan strategic bun decât să-l faci să devină realitate.

Implementarea strategiei presupune transformarea acesteia în acţiuni şi mai apoi în rezultate. Implementarea are succes dacă firma îşi realizează misiunea şi îşi atinge obiectivele strategice. Ceea ce face acest proces atât de solicitant este gama largă de activităţi manageriale care trebuiesc realizate, modalităţile diferite de abordare de către manageri a diferitelor activităţi, aptitudinile de care este nevoie pentru a lansa iniţiative şi rezistenţa la schimbare care trebuie depăşită. Mai mult decât atât fiecare situaţie de implementare este unică astfel încât cere un plan de acţiuni propriu. Strategia ar trebui implementată într-o manieră care să corespundă cu situaţia organizaţiei. Managerii trebuie să ţină seama de natura strategiei şi de gradul de schimbare pe care-l implică implementarea.

Pe măsură ce întreprinderea mică parcurge fiecare stadiu de dezvoltare al ciclului de viaţă, structura sa organizaţională şi toate procesele se modifică, astfel că, în cadrul procesului de implementare a strategiei, este nevoie de obţinerea unei concordanţe între structura întreprinderii şi strategie, precum şi între acestea două şi mediu (Abrudan, Lobonţiu şi Lobonţiu, 2003).

Detaliile implementării strategiei sunt specifice fiecărei situaţii dar există anumite aspecte administrative de bază care trebuiesc tratate indiferent de situaţia organizaţiei. În opinia autorilor Thompson şi Strickland (1993) aceste aspecte sunt:

- construirea unei organizaţii capabile să execute cu succes strategia;
- stabilirea unui buget care să sprijine realizarea strategiei;
- realizarea unor sisteme suport administrative (politici, proceduri, sisteme informaţionale şi de control);
- construirea unor sisteme de recompensă în funcţie de realizarea obiectivelor de performanţă şi a strategiei;
- modelarea culturii organizaţionale pentru a se potrivi cu strategia;
- exercitarea leadership-ului strategic.

Construirea unor sisteme de recompensă în funcţie de realizarea obiectivelor de performanţă şi a strategiei	**Modelarea culturii organizaţionale pentru a se potrivi cu strategia**	**Exercitarea leadership-ului strategic**
Sarcini specifice	***Sarcini specifice***	***Sarcini specifice***
▪ Motivarea unităţilor organizatorice şi a persoanelor astfel încât aceştia să facă tot ce se poate pentru funcţionarea strategiei ▪ Crearea de recompense şi stimulente care să-i determine pe angajaţi să realizeze activităţile care asigură succesul execuţiei strategiei ▪ Promovarea unei orientări către rezultate	▪ Stabilirea valorilor comune ▪ Stabilirea unor standarde etice ▪ Crearea unui mediu de lucru care să sprijine strategia ▪ Dezvoltarea în cadrul culturii organizaţionale a unui spirit de performanţă înaltă	▪ Conducerea procesului de modelare a valorilor, a culturii organizaţionale şi energizarea îndeplinirii strategiei; ▪ Păstrarea unui caracter inovativ, deschis şi oportunist al organizaţiei ▪ Administrarea politicii strategiei, înfruntarea luptelor pentru putere şi construirea consensului ▪ Impunerea unui comportament şi a unor standarde etice ▪ Iniţierea de măsuri corective pentru îmbunătăţirea execuţiei strategiei

Fig. nr. 5.2 *Aspecte administrative în implementarea strategiei*
Sursa: Thompson şi Strickland, 1993, pg.219

Pentru a realiza un plan de acţiune, managerii trebuie să determine condiţiile interne necesare pentru a executa cu succes strategia şi să creeze aceste condiţii cât mai practic şi mai rapid. O implementare de succes presupune angajamentul tuturor angajaţilor pentru realizarea strategiei şi îndeplinirea scopurilor propuse. Pe lângă aceasta este nevoie şi de un efort managerial pentru crearea unor „potriviri" care să sprijine strategia. Structura organizaţională internă trebuie să fie potrivită cu strategia. Trebuie dezvoltate aptitudinile şi capacităţile organizaţionale necesare. Alocarea resurselor şi bugetelor trebuie să sprijine strategia iar departamentele trebuie să beneficieze de personalul şi bugetele necesare îndeplinirii rolurilor lor strategice.

Structura de recompense, politicile, sistemele informatice şi practicile operaţionale trebuie să întărească efortul pentru o execuţie eficientă a strategiei şi nu să aibă un rol pasiv, sau, mai rău, să acţioneze ca obstacole. Managerii trebuie să creeze un mediu de lucru şi o cultură organizaţională care să sprijine realizarea strategiei.

5.3. Factorii cheie de succes în implementarea strategiei

Conceptele de implementare tradiţionale pun un accent prea mare pe aspectele structurale, reducând întregul efort de implementare la un exerciţiu organizaţional. În mod ideal un efort de implementare reprezintă un set de activităţi „fără graniţe" care nu se concentrează doar pe o singură componentă cum ar fi structura organizaţională. Implementarea strategiei cere un punct de vedere integrator, de aceea este periculos să se ignore celelalte componente atunci când se implementează o strategie nouă. Trebuie avută în vedere nu numai structura organizaţională ci şi aspectele „soft"-aspectele culturale şi perspectiva resurselor umane.

Există patru factori care asigură succesul implementării strategiei (Raps, 2004, pg. 50): cultura, organizaţia, resursa umană şi, respectiv, sistemele şi instrumentele de control.

5.3.1. Cultura

Fiecare organizaţie are cultura sa proprie, adică propriul sistem de credinţe şi valori împărtăşite. Cultura corporativă creează şi este la rândul său creată de calitatea mediului intern - în consecinţă cultura determină gradul de cooperare, de implicare şi profunzimea gândirii strategice din organizaţie. În acest context, un element important este motivarea angajaţilor, care determină potenţialul şi forţa unei schimbări semnificative în organizaţie. Înainte ca schimbarea să aibă loc, organizaţia şi valorile sale culturale trebuie să fie „dezgheţate" pentru a înţelege (conştientiza) necesitatea unei schimbări dramatice. Schimbarea poate fi evidentă pentru managerii de vârf dar nu e întotdeauna evidentă pentru restul organizaţiei.

Provocarea principală pentru managementul de vârf în ceea ce priveşte contextul cultural este stabilirea tonului, ritmului şi caracterului culturii astfel încât să fie favorabilă schimbărilor strategice pe care managerii trebuie să le implementeze. Cel mai important aspect în implementarea strategiei este angajamentul managementului de vârf faţă de direcţia strategică. Acest angajament este o condiţie necesară pentru implementarea strategiei, astfel managerii trebuie să-şi arate dăruirea pentru efortul de implementare, în acelaşi timp acesta fiind un semn pozitiv pentru toţi angajaţii implicaţi.

Pentru o implementare de succes a strategiei, directorii de vârf nu trebuie să presupună că managerii de la nivelele inferioare au aceleaşi percepţii asupra planului strategic, a implementării, a

motivaţiei şi a urgenţei sale. În schimb, ei trebuie să presupună că nu au aceleaşi percepţii şi trebuie să-si convingă pe angajaţi de validitatea ideilor lor.

5.3.2. Organizaţia

Trebuie luate în considerare două aspecte: structura organizaţiei şi fluxul decizional. Structura arată desfăşurarea responsabilităţilor astfel încât să-şi atingă ţelurile, obiectivele şi misiunea. Misiunea şi scopurile firmei reprezintă responsabilitatea specifică a managementului de vârf. Scopurile se împart apoi în obiective care se delegă următorului nivel al managementului executiv. Strategia defineşte atât direcţia firmei cât şi sarcina managementului de vârf.

Fluxurile decizionale sunt utilizate pentru integrarea rezultatelor în modele coerente pentru dezvoltarea, implementarea şi controlul luării deciziilor. Cercetările au indicat faptul că mai puţin de 5% din angajaţi înţeleg strategia organizaţiei. Fără să înţeleagă mersul strategiei angajaţii nu pot contribui eficient la implementarea acesteia. Pentru realizarea acestui scop e nevoie de un grad mai ridicat de transparenţă în procesul de laure a deciziilor.

O sursă a problemelor de implementare sau chiar a eşecului implementării o reprezintă faptul că acordarea responsabilităţilor este neclară, în plus responsabilităţile sunt împărţite între mai multe unităţi organizaţionale şi acestea acţionează doar în structura lor. De aceea relaţiile între funcţiuni sunt critice în procesul de implementare. Birocraţia face situaţia mai provocatoare şi implementarea în ansamblu mai grea.

Pentru evitarea luptei pentru putere între departamente şi ierarhii trebuie creat un plan clar cu sarcinile şi responsabilităţile privind activităţile de implementare. Astfel responsabilităţile sunt evidente şi se pot evita potenţialele probleme înainte ca acestea să apară.

5.3.3. Resursa umană

Resursa umană reprezintă un bun intangibil valoros şi cercetările recente arată faptul că devine un factor de succes tot mai important în procesul de implementare. Unul din motivele pentru care eforturile de implementare au eşuat în trecut a fost faptul că oamenii erau în mod vădit absenţi de la planificarea strategică. Angajaţii trebuie să fie consideraţi o parte a implementării strategiei. Implementarea schimbării strategice presupune încrederea, cooperarea şi competenţele personalului tehnic şi de conducere astfel încât dezvoltarea continuă a unui bun vital al firmei – resursa umană – să fie o prioritate.

O altă prioritate este managementul schimbării. O provocare o reprezintă barierele în calea schimbării deoarece subestimarea acestora poate duce la eşecul implementării. Aceste bariere sunt probleme psihologice de la întârzierea până la respingerea făţişă şi firmele trebuie să le acorde o importanţă mai mare. Prin schimbarea modului în care angajaţii văd şi practică implementarea strategiei, managerii de vârf pot transforma barierele schimbării în factorii unei execuţii de succes.

Deoarece schimbarea este o parte a vieţii zilnice din organizaţie, trebuie să se pună accentul pe comunicarea ce priveşte schimbările pe care le presupune desfăşurarea procesului de implementare. Comunicarea ar trebui să fie în ambele sensuri şi să precizeze motivele pentru care angajaţii trebuie să îndeplinească noi cerinţe, sarcini, activităţi din cauza implementării strategiei. Acest tip de comunicare privind evoluţiile organizaţionale ar trebui să aibă loc în timpul cât şi după producerea schimbării organizaţionale.

Este esenţială comunicarea informaţiilor la toate nivelele şi trebuie avut în vedere faptul că modul în care este prezentată schimbarea influenţează în foarte mare măsură acceptarea acesteia.

În afară de managementul schimbării şi comunicare trebuie avut în vedere şi comportamentul angajaţilor individuali. Diferenţele de personalitate deseori determină şi influenţează implementarea şi personalităţi diferite cer abordarea unor stiluri diferite de management. Trebuie creată o potrivire între tipul de strategie ce se doreşte a se implementa şi personalitatea celor ce joacă un rol cheie în procesul implementării în diferitele departamente ale organizaţiei.

5.3.4. Sisteme şi instrumente de control

O problemă a managerilor este cum să evalueze performanţa în timpul şi după implementare. Această evaluare sau funcţie de control este un aspect cheie al procesului de implementare,

Pentru a oferi managementului de vârf o siguranţă acceptabilă că iniţiativele strategice pot fi executate şi că sunt implementate aşa cum s-a intenţionat, este nevoie de un sistem de control care să ofere informaţiile necesare. Un astfel de sistem de control pune accentul pe aspecte critice în implementare cum ar fi restricţiile de timp. Mulţi manageri subestimează timpul necesar şi nu au o viziune completă a complexităţii problemelor legate de implementarea strategiei. Este destul de dificil să identifici paşii necesari în implementare şi este mult mai dificil să estimezi timpul necesar astfel că trebuie stabilite activităţile care cer mult timp şi acestea trebuie corelate cu timpul disponibil. Trebuie prevăzut de asemenea şi un timp pentru situaţii neprevăzute.

Pentru facilitarea implementării în general trebuie folosite instrumente care să sprijine procesele într-un mod adecvat. Există două instrumente care pot ajuta: Balanced Scorecard (BSC) şi sisteme suport software.

Un model de management popular şi larg răspândit este BSC care ia în considerare indicatori financiari şi nonfinanciari pentru transpunerea obiectivelor strategice într-un set coerent de măsuri. Este un excelent instrument de implementare a strategiei. Fiecare BSC asigură potrivirea dintre obiectivele strategice şi indicatorii operaţionali adecvaţi. În consecinţă este mai mult decât un instrument de control pentru implementarea strategiei – oferă un sistem de management comprehensiv care sprijină evoluţia procesului. Un sistem de planificare strategică nu oferă rezultate optime decât dacă este integrat cu alte sisteme de control cum ar fi bugete, informaţii şi sisteme de recompense.

Firmele neglijează soluţiile software atunci când implementează strategiile. Sistemele suport IT devin tot mai importante deoarece instrumentele informaţionale trebuie să fie disponibile şi să permită celor ce iau decizii strategice să monitorizeze progresul spre îndeplinirea ţelurilor şi obiectivelor strategice, să urmărească performanţa actuală şi cel mai important să avertizeze din timp necesitatea unei ajustări sau reformulări a strategiei. Se pare că acest lucru este limitat la sistemele ERP (Enterprise Resource Planning) care sunt larg răspândite în mediul operaţiunilor de zi cu zi ale firmei. Aplicarea unor soluţii software adecvate pot fi mai mult decât folositoare pentru îmbunătăţirea calităţii procesului de implementare. Mai mult, o soluţie este un punct de plecare pentru definirea clară a sarcinilor şi responsabilităţilor pe parcursului procesului de implementare. Avantajul este acela că responsabilităţile pot fi definite în cadrul unei soluţii software şi managerii responsabili trebuie să se angajeze pentru îndeplinirea unor obiective specifice.

5.4. Etapele implementării strategiei

Având la bază o serie de interviuri realizate în rândul managerilor de la nivelul de vârf şi mijlociu al ierarhiei organizaţionale, Noble (1999, pg. 20) a identificat un model general al principalelor etape ale implementării strategiei. Modelul este structurat în jurul a patru etape majore ale efortului de implementare: pre-implementarea, organizarea efortului de implementare, managementul continuu al procesului de implementare şi, respectiv, maximizarea performanţei inter-funcţionale.

Prin înţelegerea provocărilor şi a capcanelor inerente fiecărei etape, managerii de vârf pot îmbunătăţi semnificativ eficacitatea procesului de implementare.

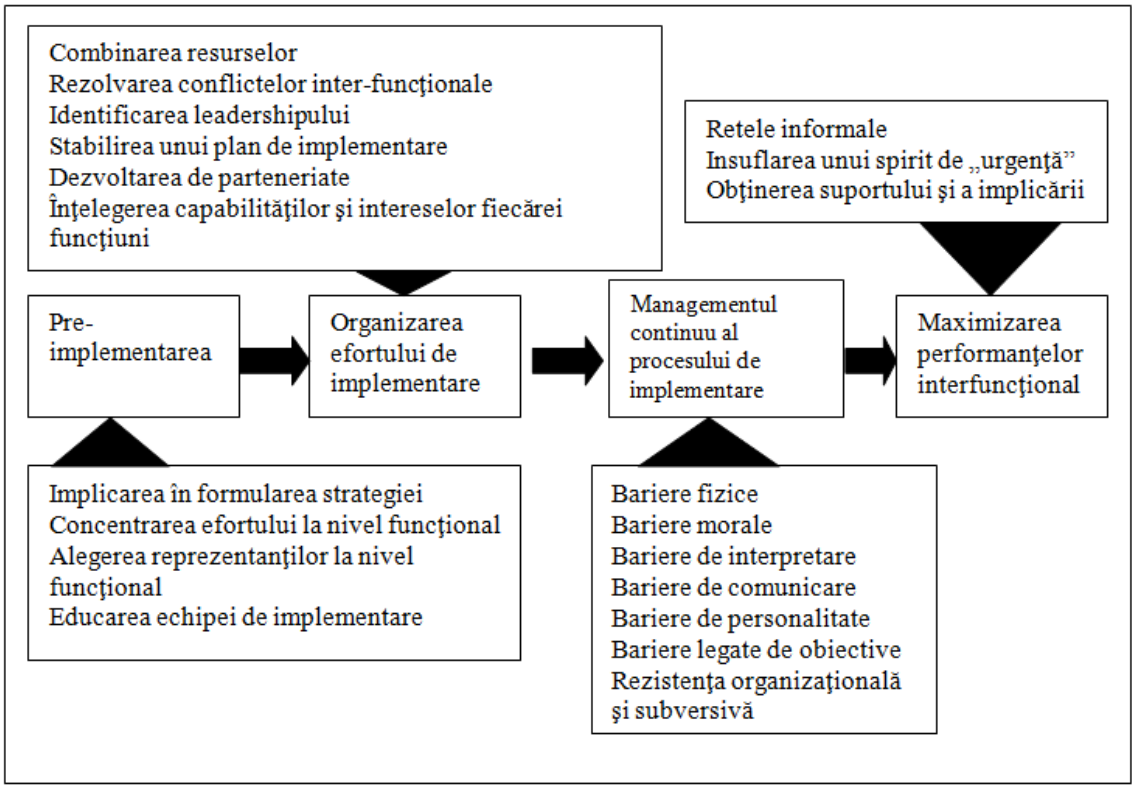


Fig. nr. 5.3 *Etapele implementării strategiei*
Sursa : Noble, 1999, pg. 21

5.4.1. Pre-implementarea

Implicarea în formularea strategiei. Încă înaintea procesului de formulare a strategiei este necesară crearea unui grup compus din membrii ai diferitelor funcţiuni ale întreprinderii. Implicarea unui astfel de grup poate induce o înţelegere mai profundă a strategiei în cadrul organizaţiei şi poate începe crearea unor relaţii inter-funcţionale necesare procesului de implementare. Membrii grupului pot fluidiza fluxul de informaţii de la nivelul mijlociu spre cel inferior al managementului în faza de formulare a strategiei. Ei pot de asemenea să dezvolte un sentiment de apartenenţă a strategiei relativ la toţi membrii organizaţiei încă înainte ca procesul de implementare să înceapă şi pot induce astfel o implicare timpurie cu efecte benefice ulterior în procesul propriu-zis de implementare. O strategie dezvoltată centralizat la nivelul managementului de vârf rămâne centralizată şi în faza implementării. Dacă departamentele firmei nu sunt intensiv

implicate ele nu vor adopta strategia în mod real. Pentru crearea sentimentului de apartenenţă şi proprietate comună asupra strategiei este necesar un dialog intensiv între diferitele niveluri ierarhice ale managementul şi ale organizaţiei în ansamblu.

Concentrarea efortului la nivel funcţional. Un alt aspect important al pre-implementării este concentrarea efortului funcţional. Leadershipul fragmentat la nivelul funcţiunilor întreprinderii face ca legăturile cu celelalte departamente să fie prea complexe crescând probabilitatea ca fluxul informaţional necesar să fie lacunar.

Alegerea reprezentanţilor la nivel funcţional. Concentrarea efortului presupune alegerea unui reprezentant din cadrul fiecărui departament în cadrul echipei de implementare. Aceşti reprezentanţi trebuie să fie persoane creative, să fie vizionari şi să fie de asemenea bine văzuţi de către alţi membrii ai organizaţiei astfel încât să aibă credibilitate atunci când prezintă strategia în cadrul organizaţiei.

Educarea echipei de implementare. Un alt factor care poate impulsiona şansele de succes în timpul pre-implementării este educarea apartenenţei la echipa funcţională. Cu cât sunt mai avansate cunoştinţele care sunt transmise către nivelurile de mijloc şi inferioare ale managementului cu atât membrii acestora vor fi mai receptivi şi mai eficienţi în implementarea strategiei. Educarea membrilor echipei poate fi făcută prin mijloacele clasice de comunicare în cadrul firmei (electronice sau tipărite) sau prin intermediul şedinţelor. Canale de comunicare mai puţin formale pot fi de asemenea folosite mai ales în cazul anumitor departamente care vor să fie permanent la curent cu strategia şi cu potenţiala implicare a unor membrii proprii.

5.4.2. Organizarea efortului de implementare

Combinarea resurselor. Interacţiunile dintre diferitele departamente impun stabilirea clară a responsabilităţilor funcţionale şi crearea relaţiilor prin diverse forme de negociere. O primă etapă în acest stadiu este combinarea resurselor, ceea ce presupune identificarea persoanelor care iau parte la efortul de implementare. Resursele mai sus amintite se referă la capabilităţi de comunicare, de marketing, tehnologice etc., elemente care trebuie regăsite în cadrul echipei. După întâlniri de grup între aceste persoane, se generează câte un plan pe termen scurt şi unul pe termen lung , se stabileşte nivelul de performanţă dorit şi se identifică standardele de comparaţie.

Rezolvarea conflictelor inter-funcţionale. Inevitabil, pot apărea conflicte între departamente şi obiectivele lor specifice. Aceste conflicte apar mai ales în procesul de implementare pentru că acest proces implică o interacţiune între funcţiuni şi implicit colaborarea între departamente. Cheia succesului este anticiparea unor astfel de conflicte şi rezolvarea problemelor înainte ca ele să ajungă în stadiul de a genera conflicte între departamente.

Identificarea leadershipului în cadrul echipei de implementare poate fi o adevărată provocare. De multe ori, liderii la nivel de funcţiuni sunt stabiliţi în funcţie de cultura dominantă a firmei. Un management experimentat poate ghida procesul de alegere a liderilor prin permiterea unei participări active a tuturor departamentelor funcţionale în acest scop. Liderii trebuie să posede combinaţia ideală de aptitudini tehnice în propriul lor domeniu, aptitudini interpersonale de comunicare şi relaţionare şi sensibilitate la nevoile şi capabilităţile celorlalte funcţiuni.

Stabilirea unui plan de implementare presupune luarea în considerare a elementelor specifice fiecărei funcţiuni. Această sub-etapă este una de cotitură pentru că aici pot apărea de obicei neînţelegeri şi rupturi majore în cadrul echipei. De multe ori, unele decizii majore venite din partea managementului de vârf precum lansarea unui nou produs sunt prea puţin detaliate şi cu insuficiente specificaţii în ceea ce priveşte implicaţiile asupra strategiei, astfel încât este imperativă

colaborarea inter-funcţională în determinarea acestor implicaţii. Cea mai bună soluţie este contactul nemijlocit între responsabilii diferitelor departamente. Cheia procesului ar fi ca oricine lansează o idee nouă cu consecinţe asupra implementării strategiei să reunească responsabilii diferitelor departamente funcţionale în cadrul unei mese rotunde în scopul analizei aferente.

Stabilirea de parteneriate este esenţială în reducerea impactului şi a probabilităţii de apariţie a unor conflicte între membrii echipei de implementare. Odată cu extinderea echipei, procesul de stabilire a parteneriatelor devine mai complex. Esenţial este ca reprezentanţii reuniţi în scopul implementării să fie trataţi echidistant şi nu ca subordonaţi. În acest sens ei trebuie să fie simultan introduşi în temă cu diferitele aspecte strategice şi nu secvenţial, pentru a nu da impresia unor priorităţi şi pentru a crea concomitent parteneriatele inter-funcţionale cele mai eficiente.

Organizarea efortului de implementare presupune de asemenea **înţelegerea capabilităţilor şi a intereselor fiecărei funcţiuni** de către celelalte participante la implementare. Acest aspect poate fi îmbunătăţit prin comunicarea inter-funcţională inclusiv prin mijloace mai puţin formale precum reviste interne ale anumitor departamente distribuite gratuit în cadrul altor departamente. Managerii diferitelor departamente funcţionale trebuie să vadă în celelalte funcţiuni parteneri şi nu concurenţi. Chiar daca o astfel de atitudine este de dorit, este extrem de dificil de realizat în practică mai ales în cazul unei structuri organizatorice complexe sau cu un număr mare de angajaţi.

5.4.3. Managementul continuu al procesului de implementare

Managementul continuu al procesului de implementare este o adevărată provocare din mai multe motive. În plus faţă de obstacolele întâlnite în faza iniţială de organizare a efortului de implementare, pe parcurs pot apare noi bariere în calea succesului acestui proces.

- **Barierele de ordin fizic** sunt generate de punerea în practică a relocării unor unităţi de producţie sau distribuţie în zone mai avantajoase din punct de vedere al costurilor sau apropierii de diverse surse de materii prime sau pieţe de desfacere.
- **Barierele morale** pot afecta şi ele managementul procesului de implementare. Chiar dacă managementul de vârf ar dori ca scopul primordial al fiecărui angajat sau departament să fie performanţa organizaţiei în ansamblu, de multe ori obiectivele şi interesele individuale şi ale funcţiunilor specifice pot intra în conflict cu acest deziderat. Implementarea strategiei trebuie făcută ţinând cont de faptul că departamentele resimt ameninţare când le este afectat prestigiul sau restrânsă influenţa în cadrul organizaţiei, iar membrii individuali sunt reticenţi la orice înseamnă restructurări sau relocări de personal.
- **Barierele de interpretare** se referă la modalitatea de receptare a termenilor unei strategii de către diferitele compartimente funcţionale. De exemplu, în cazul unei strategii de dezvoltare a unui produs premium, responsabilii de marketing ar fi tentaţi să asocieze produsului caracteristici cât mai numeroase şi diversificate, cei din producţie o durabilitate maximă, iar cei din departamentul cercetare-dezvoltare cele mai recente caracteristici tehnice.
- **Barierele de comunicare** pot apărea în cazul în care în cadrul departamentelor se instalează diverse jargoane tehnice specifice care pot genera dificultăţi de recepţionare a informaţiei transmise între funcţiuni. Soluţia în acest caz este stabilirea şi acceptarea unui limbaj uniform în cadrul companiei care să includă termeni folosiţi în toate departamentele.
- **Barierele de personalitate** reflectă diferenţe psihologice la nivel individual şi nu numai care pot afecta colaborarea din cadrul echipelor de implementare. Diferenţele psihologice se manifestă chiar şi inter-funcţional existând diferenţe de personalitate majore între

membrii unor departamente diferite. Un marketer are o gândire mai abstractă şi uneori o viziune mai de ansamblu decât un responsabil de la departamentul de producţie care este mai concret şi cu o viziune poate mai îngustă, orientată spre soluţii concrete la situaţii specifice. Diferenţele de personalitate se manifestă chiar şi între diferitele niveluri ierarhice ale unei firme. Managerii de vârf sunt dominaţi de o orientare intuitivă, orientată pe termen lung, pe când managerii de mijloc sunt mai pragmatici, mai sensibili la aspecte proxime care afectează în mod curent situaţia strategică.

- **Barierele legate de obiective** sunt reflectate în diferenţele care există între obiectivele departamentelor funcţionale. În acest sens, sunt frecvente exemplele în care o strategie care ar putea genera o creştere a profitabilităţii pe termen lung este din start sortită eşecului datorită conflictului cu obiectivele bugetare pe termen scurt ale funcţiunii financiare a întreprinderii. Ideea de bază în depăşirea unor astfel de situaţii este empatia inter-funcţională, comunicarea şi colaborarea.
- **Rezistenţa organizaţională şi rezistenţa subversivă a anumitor indivizi** sunt alte două bariere care trebuie minimizate în cadrul procesului de management de parcurs al procesului de implementare. Rezistenţa organizaţională se referă la „inerţia" tipică firmelor în aproape toate cazurile în care o anumită strategie ar putea afecta status quo-ul unui departament în cadrul firmei sau puterea lui de a influenţa decizii ulterioare. Rezistenţa subversivă ţine de atitudinea negativă a anumitor angajaţi în cazurile în care implementarea strategiei presupune un efort suplimentar din partea lor. În acest caz, ei încearcă să submineze individual prin orice metode implementarea. Aceste persoane trebuie identificate, iar în scopul eliminării aversiunii lor faţă de ceea ce presupune implementarea strategiei ei pot fi stimulaţi sau li se pot restrânge responsabilităţile.

5.4.4. Maximizarea performanţelor inter-funcţionale

Relaţiile inter-funcţionale sunt puse la grea încercare în procesul de implementare a strategiei însă există diverse tactici care pot îmbunătăţi aceste relaţii şi implicit stimula performanţa implementării strategiei.

Crearea unor **reţele informale** (relaţii personale) inter-departamentale ar fi una din soluţii. Printre altele aceste reţele ar reduce de asemenea nivelul birocraţiei. Managerii ar trebui să utilizeze în acest sens toate mijloacele de informare informale din cadrul companiei pentru a combina mai eficient resursele disponibile, a lua decizii mai rapid şi a accelera astfel procesul de implementare.

Performanţa inter-funcţională poate fi îmbunătăţită şi prin **insuflarea unui spirit „de urgenţă"** în rândul tuturor celor care sunt implicaţi în implementare. Tonul comunicării, planurile exacte şi detailate precum şi termenele limită sunt fundamentale din acest punct de vedere. Totuşi, este esenţial să se stabilească clar are sunt priorităţile de implementare şi în prealabil să se identifice şi să delimiteze strategiile vitale (critice) pentru viitorul firmei de cele care nu au relevanţă semnificativă.

În final, **obţinerea suportului şi a implicării** întregului personal al companiei în implementare generează performanţe superioare. Strategia creată cu implicarea timpurie a diferitelor funcţiuni încă din stadiul de formulare va fi mult mai uşor de „insuflat" membrilor organizaţiei deoarece în prealabil toţi au avut ocazia să-şi manifeste nemulţumirea faţă de includerea/neincluderea anumitor elemente sau idei în strategie.

5.5. Gestionarea schimbărilor la nivelul firmei

În general, firmele au succes atunci când îşi pot transforma visele în realitate. Pentru aceasta procesul de implementare are o importanţă crucială. Implementarea cu succes a unei strategii este foarte dificilă. Cu cât schimbarea este mai radicală cu atât este mai dificil procesul de implementare. Schimbarea afectează îndeosebi oamenii care îşi caută locul în noile aranjamente iar succesul implementării depinde crucial de susţinerea noii strategii de către angajaţi.

Schimbările se pot clasifica în trei categorii:

- ***schimbări ale proceselor şi sistemelor***
- ***schimbări în cultură***
- ***schimbări în structura organizaţională***

5.5.1. Schimbări ale proceselor şi sistemelor

Sistemele şi procesele determină modul de acţiune. Ar putea exista nevoia unor schimbări ale proceselor care determină abilitatea unei firme de a satisface nevoile, aşteptările consumatorilor. Acest lucru poate presupune găsirea şi implementarea unor noi procese, modificarea celor existente şi instruirea angajaţilor şi consumatorilor pentru a utiliza aceste noi sisteme.

Procesele sunt obiceiuri ale organizaţiei. Sunt create în special pentru a facilita eficienţa activităţii, având ca rezultat utilizarea cu prudenţă a resurselor companiei de către personalul acesteia şi norme financiare şi fizice de utilizare a resurselor.

De aceea procesele se pot utiliza în mai multe scopuri:

- *pentru a sprijini personalul:* aceste procese sunt create pentru a ajuta personalul să-şi realizeze sarcinile cu eficienţă maximă şi minimum de stres
- *pentru a ajuta clienţii*: sunt create pentru a ajuta clienţii să acceseze organizaţia şi să cumpere bunuri şi servicii cu inconvenienţe minore. Oferă de asemenea acces serviciilor post-vânzare şi in general sporesc satisfacţia clienţilor.
- *pentru controlul calităţii şi al nivelului serviciului oferit:* aceste procese au ca scop monitorizarea performanţei organizaţiei în relaţia cu clienţii sau furnizorii săi
- *pentru asigurarea controlului financiar:* au ca scop asigurarea utilizării resurselor în conformitate cu normele acceptate ale practicii contabile şi cu regulile afacerii şi în concordanţă cu obligaţiile legale şi statutare.
- *pentru dobândirea controlului managerial:* procesele sunt create pentru a asigura faptul că managerii cunosc ce se întâmplă la orice nivel al organizaţiei. Nu facilitează în mod direct operaţiunile zilnice dar scot în evidenţă eşecul sistemelor operaţionale.

Pentru cei care implementează strategia provocarea o constituie faptul că aceste sisteme trebuie să fie verificate şi validate în perioada de transformare organizaţională care urmează implementării unei strategii revizuite. Echipa managerială care a decis schimbările strategice necesare pentru îmbunătăţirea şi înnoirea activităţii nu pot să-şi permită să se oprească la faza de promulgare a acestor schimbări. Trebuie să creeze infrastructura de bază care să permită personalului să convertească ideile de schimbare în realitatea schimbării.

Macmillan şi Tampoe (2000) identifică opt paşi ce trebuie parcurşi pentru a obţine o schimbare eficientă a infrastructurii procesului:

1. revizuirea proceselor existente în funcţie de noua direcţie strategică mai ales pentru a asigura o înţelegere a relaţiilor dintre procese în termenii unor posibile efecte contradictorii;
2. obţinerea acordului managementului pentru schimbările necesare ale proceselor şi promovarea nevoilor de schimbare tuturor celor care vor fi nevoiţi să le implementeze şi să le utilizeze;
3. găsirea cele mai bune practici. Căutarea unor procese bune în interiorul şi in afara organizaţiei mai degrabă decât îmbunătăţirea actualelor sisteme.
4. construirea unor criterii şi a unor indicatori pentru măsurarea eficienţei proceselor pentru a evita situaţia în care noile procese să se ciocnească de o specificaţie săracă;
5. revizuirea proceselor existente prin dezvoltarea, îmbunătăţirea sau redefinirea proceselor necesare pentru urmarea noii direcţii strategice a firmei;
6. instalarea proceselor noi sau revizuite;
7. aducerea lor la cunoştinţa întregului personal şi îndeosebi celor care le utilizează;
8. renunţarea la procesele învechite.

5.5.2. Schimbări în cultură

Cultura este un set de ipoteze fundamentale împărtăşite de membrii unei organizaţii care se dezvoltă pe măsură ce aceasta îşi rezolvă problemele pe care le întâlneşte în exploatarea sau reacţionarea la ameninţările sau oportunităţile interne sau externe. Astfel iau naştere valori şi credinţe care susţin şi guvernează relaţiile politice, contractuale şi sociale dintre organizaţie şi angajaţi, clienţi sau furnizori.

Schimbarea poate afecta cultura organizaţiei în multe feluri deoarece acţiunile care duc la repoziţionarea organizaţiei pot intra în contradicţie cu vechile valori ale acesteia şi pot produce semne de întrebare referitoare la sinceritatea managerilor care le adoptă. S-ar putea să fie necesară schimbarea regulilor şi reglementărilor care susţin vechile valori pentru a reflecta noul model de comportament care se aşteaptă să fie adoptat de către angajaţi. Cei care administrează noile reguli şi procese s-ar putea să fie nevoiţi să renunţe la vechile atitudini şi abordări şi acest lucru ar putea să-i dezorienteze pe angajaţi, clienţi şi furnizori.

Pot fi identificate nouă activităţi care trebuie realizate pentru a schimba cultura astfel încât aceasta să sprijine implementarea strategiei (Macmillan şi Tampoe, 2000**):**

a) *Promovarea noii intenţii strategice* – este vital ca intenţia strategică, forţa motrică a schimbărilor propuse să fie promovată cât mai convingător posibil celor care sunt implicaţi în efectuarea schimbărilor. Este de asemenea deosebit de importantă sublinierea faptului că noua direcţie este cea „corectă". Liderii trebuie să se asigure că cei implicaţi în procesul de implementare a schimbării înţeleg modul în care schimbările efective cerute au legătură cu noua intenţie strategică;

b) *Înţelegerea culturii organizaţionale existente* – înainte de schimbarea culturii este necesară identificarea culturii prezente – care sunt valorile, credinţele şi modelele de comportament predominante. Atunci când urmăreşte realizarea unor noi ţeluri strategice organizaţia trebuie să se asigure de concordanţa dintre cultura organizaţională şi acestea. O cultură care este adecvată unui anume tip de afacere sau tehnologie poate fi total nepotrivită pentru un alt tip de tehnologie.

c) *Dezvoltarea unor aptitudini de luare a deciziilor în grup* – a putea să iei decizii rapid şi eficient într-o perioadă de schimbare organizaţională este un aspect central

al unui management al schimbării eficient. Este nevoie ca personalul să aibă acces la alţi indivizi sau grupuri cu care să discute şi să dezvolte noi paradigme decizionale. Dacă acest lucru nu are loc şi dacă nu este creat un cadru de luare al deciziilor la nivel de organizaţie, fiecare unitate operaţională va căuta să-şi optimizeze poziţia şi să-şi utilizeze cunoştinţele şi puterea să câştige decizii în favoarea propriei supravieţuiri. Pe termen lung acest lucru se poate dovedi nefavorabil atât pentru ele cât şi pentru firmă în ansamblu;

d) *Introducerea unor modele de gândire favorabile schimbării* –implementarea strategiei este extrem de dificilă într-o organizaţie care nu poate gândi „în afara tradiţiei". Dacă nu sunt capabile să înfrunte idei noi şi provocări noi cu modalităţi noi de acţiune este foarte probabil că vor recurge la vechile modalităţi iar acest lucru are deseori ca rezultat eşecul. Oamenii trebuie încurajaţi să-şi adopte noi moduri de gândire prin stabilirea unor canale de comunicare şi de luare a deciziilor care să-i încurajeze să acţioneze într-un mod inovator şi care să le ofere totodată şi sprijin în adoptarea noilor căi.

e) *Dezvoltarea unei baze de cunoştinţe şi aptitudini* – dacă schimbările strategice cer ca personalul să înveţe şi să manifeste noi aptitudini şi competenţe noul proces de învăţare trebuie organizat, structurat. Managerii trebuie să dezvolte instrumente de învăţare şi să iniţieze proiecte pentru ase asigura că noul instrument funcţionează şi că personalul va începe să-l folosească şi va renunţa la vechile obiceiuri. Instrumentele de învăţare pot avea diferite forme, cea mai populară fiind forma workshop-ului. Aceste workshop-uri se desfăşoară pentru a introduce personalului noile concepte şi pentru a-i ajuta să adopte un nou model de comportament. O altă formă a instrumentului de învăţare poate fi o agendă electronică în care se regăsesc informaţii de genul „cine este o anumită persoană" sau „unde şi ce". Un buletin cu probleme dificile poate constitui o altă formă a instrumentului de învăţare. Angajaţii cu întrebări sau probleme cărora nu le-au găsit rezolvare pot supune atenţiei unei audienţe mai largi problema utilizând buletine fizice sau electronice prin care să ceară ajutorul tuturor celor care s-au confruntat cu o problemă similară.

f) *Încurajarea personalului să se simtă în siguranţă* – în timpul perioadele de schimbare angajaţii se simt în nesiguranţă deoarece transformările au de obicei ca rezultat o anumită formă de înlocuire a oamenilor. Această nesiguranţă demotivează oamenii îi determină să ezite să încerce lucruri noi sau noi modalităţi de acţiune. Asigurarea încrederii în bunele intenţii ale managementului este o premisă obligatorie pentru implementarea cu succes a strategiei.

g) *Dezvoltarea unor mijloace pentru a ajuta angajaţii să obţină performanţă consistentă* – este deosebit de important ca în perioadele de transformare şi implementare a strategiei organizaţia să ajute personalul să înţeleagă şi să interpreteze schimbările într-un mod pozitiv. Dacă nu se întâmplă acest lucru, rezultatul poate fi o degradare a performanţei angajaţilor datorată fie stresului şi nesiguranţei sau faptului că aceştia nu au scopuri şi roluri clar definite. Acest ajutor poate îmbrăca forma unor sisteme, proceduri de informare şi a unor reguli care să clarifice noile rutine şi procese din firmă. Adesea aceste ajutoare pentru îmbunătăţirea performanţelor se manifestă sub forma mentorilor, a unor scheme cu sugestii, discuţii de grup săptămânale unde angajaţii să-şi poată expune temerile şi neajunsurile fără teama unei incriminări.

h) *Asigurarea accesului la managementul organizaţiei în timpul perioadelor de schimbare* – balanţa puterii se schimbă radical în timpul perioadelor de schimbări strategice, iar ca o consecinţă procesul de luare a deciziilor are de suferit iar oamenii simt nevoia conducerii şi ghidării. Până ce noile ierarhii, structuri şi modele de comportament sunt stabilite, personalul trebuie să ştie cui să se adreseze pentru întrebările legate de sarcinile lor zilnice.

i) *Încurajarea gândirii care pune accentul pe mediul extern* – în perioadele în care au loc schimbări atenţia persoanelor se mută de la cei cărora se adresează aceste schimbări spre interior, angajaţii acordând mai mult timp noilor sarcini pe care trebuie să le desfăşoare. Riscul acestui fapt îl constituie faptul că organizaţia nu mai este sensibilă la ceea ce se întâmplă în mediul extern sau în imediata sa apropiere. În aceste perioade concurenţii pot ataca relaţiile stabilite cu clienţii acest lucru fiind posibil întrucât clienţii simt că organizaţia este preocupată mai mult de ea însăşi decât de cei pentru care operează schimbările.

5.5.3. Schimbări în structura organizaţională

Aceasta determină modelele de comunicare şi responsabilitate. Oamenii sunt afectaţi de schimbarea sau modificarea structurii organizaţiei deoarece s-ar putea să fie mutaţi sau fizic sau în ceea ce priveşte persoana căreia îi sunt subordonaţi. Modificările structurale pot determina schimbări ale polilor de putere deoarece vechii poli sunt distruşi şi alţii noi se formează.

Împreună cu redistribuirea oamenilor şi a puterii, reţele care susţin relaţiile de muncă pot fi distruse, acest lucru făcându-i pe oameni să se simtă izolaţi şi vulnerabili deoarece nu se mai pot baza pe relaţii de sprijin bine stabilite.

Este necesară clarificarea următoarelor concepte: structura organizaţională, forţele organizaţionale, forma organizaţiei şi capabilităţile organizaţionale.

Structura organizaţională reprezintă un model care stabileşte relaţiile dintre membrii unei organizaţii şi dintre posturile pe care le ocupă aceştia (Ilieş, 2001). Structura organizaţională se referă la ceea ce este de fapt organizaţia şi nu la ceea ce trebuie să fie aceasta. Mullins sintetizează obiectivele cheie ale structuri organizatorice astfel: „ structura organizatorică face posibilă aplicarea managementului şi creează un cadru pentru transmiterea ordinelor şi comenzilor care fac posibile programarea, organizarea, coordonarea şi controlul activităţilor din cadrul organizaţiei”. Structurile organizaţionale dau o formă relaţiilor şi indică locul în care se concentrează sursele puterii. Structurile facilitează procesul de luare a deciziilor deoarece formalizează ierarhiile şi definesc gradele de autoritate de-a lungul diviziunilor organizaţionale.

Structura organizaţiei se referă la funcţiile, responsabilităţile şi liniile ierarhice de legătură între acestea, care definesc la un moment dat coerenţa sistemului şi capacitatea sa de a urmări şi realiza obiectivele stabilite. S-au formulat teorii conform cărora strategia modifică structura organizaţiei sau dimpotrivă strategia este aleasă în funcţie de structura existentă, pentru ca în final să se convină că cele două elemente ale ecuaţiei se intercondiţionează, în sensul în care adaptarea structurală poate asigura succesul unei linii strategice, precum o linie strategică este mai degrabă aplicabilă unei structuri organizaţionale distincte. Din tipologia structurală amintim:

- structura *simplă*, asimilabilă firmelor mici şi microfirmelor conduse de un întreprinzător;
- structura *funcţională*, care consemnează manifestarea funcţiilor întreprinderii la nivel organizatoric;

- structura *divizională*, caracteristică organizaţiilor mari care operează pe nivele de management superior şi management divizionar;
- structura de ***tip holding,*** consemnează menţinerea autonomiei decizionale a filialelor sub supravegherea financiară a firmei-mamă, care este de obicei o firmă de investiţii cu interese in capitalurile celorlalte firme pe care le controlează sau nu în funcţie de procentajul deţinut;
- structura *matriceală* rezultă din combinarea altor tipuri structurale precum cea divizională şi cea funcţională, acolo unde utilizarea uneia singure se dovedeşte ineficientă datorită unor dezvoltări multiple de tip expansiune geografică coroborată cu dezvoltări de produse şi servicii noi; apare în orice caz dimensiunea dublă (orizontală şi verticală, ceea ce motivează de altfel denumirea acestui tip de structură), dând naştere unor cupluri operaţionale funcţie/divizie sau produs/arie geografică şi, în acelaşi timp unor relaţii de dublă subordonare; structura ***pe echipe*** este şi ea derivată şi asemănătoare celei matriceale,evidenţiind rolul multiplu al echipelor de comandă;
- structura ***pe proiecte*** este una pe echipe, având însă un caracter temporar; funcţionalitatea sa este limitată la durata realizării unui proiect, fiind foarte flexibilă şi larg utilizată;
- structurile ***hibride*** sunt combinaţii ale celor anterioare sau structuri de bază nuanţate de alte structuri complementare, pe criteriul asigurării unei coerenţe optime a procesului şi a articulării celor trei axe ale configuraţiei organizaţionale; specialiştii opinează de altfel că structurile hibride sunt cel mai des întâlnite în organizaţiile contemporane, rare fiind cazurile de structuri pure, aşa cum sunt ele definite.

Ceea ce trebuie să fie organizaţia depinde de ***forţele organizaţionale***. Acestea sunt forţele motrice strategice care dictează modul de operare al organizaţiei pentru a-şi realiza intenţia strategică. Dacă intenţia strategică se schimbă este foarte probabil ca să existe o schimbare a acestor forţe.

Mintzberg (1991) a identificat şapte forţe care au impact asupra unei organizaţii:

1. *direcţia* - viziunea sau intenţia strategică a organizaţiei;
2. *competenţa* - abilitatea de a obţine rezultate utilizând cunoştinţe şi aptitudini;
3. ***inovarea*** - nevoia de a fi creativ şi de a „învăţa" pentru a putea exploata noi modalităţi sau idei;
4. ***concentrarea*** - focalizarea energiei asupra unei anume pieţe sau obţinerea unor rezultate specifice;
5. *eficienţa* - obţinerea celor mai bune beneficii în urma utilizării resurselor şi capabilităţilor;
6. ***cooperarea*** - munca în echipă pentru atingerea ţelurilor comune;
7. *competiţia* - conflictul constructiv care duce la câştigarea unei poziţii superioare de unul dintre competitori.

Macmillan şi Tampoe (2000) sugerează alte două posibile forţe: viteza de reacţie şi achiziţia de cunoştinţe.

Aceste forţe sunt aplicabile într-o anumită măsură tuturor întreprinderilor dar importanţa lor variază semnificativ. O schimbarea a intenţiei strategice poate determina modificarea importanţei acestor forţe. Un prim pas pentru a ajusta organizaţia ca răspuns la schimbarea strategiei îl constituie cunoaşterea şi înţelegerea acestor forţe şi implicarea acestora în acţiune. Aceasta este sarcina formei organizaţionale.

Forma organizaţională reprezintă forma reală a organizaţiei care depinde de modul zilnic de operare şi care este rezultatul evoluţiei în timp, ca reacţie la forţele organizaţionale.

Formele organizaţionale pe care le propune Mintzberg (1991) sunt:

- *forma antreprenorială* – un individ deţine puterea iar deciziile indiferent de importanţa lor sunt luate de către acesta;
- *forma profesională* – „profesioniştii" şi ajutoarele lor acţionează autonom; structura şi ordinea formală provin din pregătirea profesională , din precedente şi din metodele testate anterior;
- *forma proiect* – se creează pentru activităţi specifice, cu bugete şi resurse specifice pentru o perioadă scurtă de timp;
- *forma „maşină"*- întâlnită în organizaţiile orientate spre procese şi unde forţele motrice sunt eficienţa şi consistenţa;
- *forma ideologică* – în organizaţie este prezentă o credinţă puternică sau o ideologie predominantă;
- *forma politică* – organizaţia trebuie să îndeplinească obiective conflictuale.

Pe lângă aceste forme organizaţionale mai putem întâlni:

- *forma laterală* – oameni şi departamente diferite ale organizaţiei conlucrează pentru atingerea ţelurilor comune fără a crea o altă structură în afara celei formale;
- *forma reţea* – cei care fac parte din reţea pot aparţine unor nivele diferite ale organizaţiei iar de obicei cei implicaţi acţionează ca legături formale sau ieşiri pentru departamentele lor.

Cele trei aspecte – forţele, forma şi structura – ale organizării trebuie să se regăsească în contextul mai larg al ***capabilităţilor organizaţionale***. Pentru implementarea cu succes a strategiei este nevoie de capabilităţi organizaţionale. O capabilitate organizaţională eficientă este rezultatul unui bun echilibru între cultură, procese şi organizare şi al alinierii acestora cu intenţia strategică a firmei. Aceasta rezultă în urma unui proces de evoluţie, de învăţare din greşeli care rezulta in cele din urmă într-o capabilitate care se potriveşte cel mai bine organizaţiei. **Galbraith** (în Macmillan şi Tampoe, 2000) afirma că: „organizaţia dobândeşte o capabilitate atunci când îşi îndeplineşte sarcinile într-un mod consistent şi eficient ".

Stabilirea unei structuri organizaţionale care să fie în concordanţă cu ţelurile strategice trebuie să se desfăşoare în paralel cu schimbările proceselor şi a culturii. În acest scop pot fi urmaţi cinci paşi (Macmillan şi Tampoe, 2000) :

1. *determinarea schimbării intenţiei strategice* - este importantă revizuirea intenţiei strategice şi asigurarea că scopul şi obiectivele acesteia sunt clar înţelese;
2. *identificarea capabilităţilor organizaţionale cerute de intenţia strategică* – în acest scop poate fi utilizat modelul „7 S";
3. *determinarea celor mai potrivite forţe şi forme în funcţie de nevoile organizaţiei* – este important ca organizaţia să aibă o structură care să permită optimizarea constrângerilor şi oportunităţilor contextului de acţiune. Cel care proiectează structura organizaţiei este bine să identifice care dintre cele şapte forţe stabilite de Mintzberg trebuie să predomine;
4. *stabilirea stilului de leadership* pe care trebuie să-l adopte organizaţia – trebuie decisă modalitatea în care vor co-exista formele organizaţionale întrucât legăturile între diferitele forme pot genera probleme;

5. *definirea structurii formale* care se potriveşte cel mai bine nevoilor afacerii – o organizaţie trebuie să aibă o structură care să-i permită realizarea intenţiei strategice. Este important ca structura să permită firmei să răspundă forţelor interne şi externe care o afectează într-o formă cât mai adecvată nevoilor acesteia.

Concluzii

Acest capitol tratează următoarele aspecte: importanţa şi scopul implementării strategiei, cadrul de implementare a strategiei, factorii cheie de succes în implementarea strategiei, etapele implementării strategiei şi gestionarea schimbărilor la nivelul firmei.

Implementarea strategiei este cel mai ***important element*** al procesului managementului strategic. O strategie bine formulată poate genera valoare durabilă doar dacă este implementată cu succes astfel, implementarea eficientă având un impact enorm asupra succesului unei firme. Implementarea slabă duce la risipă de timp şi energie.

În ceea ce priveşte ***cadrul de implementare a strategiei*** putem afirma că această etapă a procesului de management strategic este sarcina întregului personal, gradul de implicare al angajaţilor şi capacitatea de efort colectiv fiind unii din factorii determinanţi ai succesului sau eşecului procesului de implementare. Obţinerea suportului şi a implicării întregului personal al companiei în implementare generează performanţe superioare. Strategia creată cu implicarea timpurie a diferitelor funcţiuni încă din stadiul de formulare va fi mult mai uşor de „insuflat" membrilor organizaţiei deoarece în prealabil toţi au avut ocazia să-şi manifeste nemulţumirea faţă de includerea/neincluderea anumitor elemente sau idei în strategie. Activitatea de implementare a strategiei este o activitate mai dificilă şi mai consumatoare de timp decât cea de creare strategiei. Ceea ce face acest proces atât de solicitant este gama largă de activităţi manageriale care trebuiesc realizate, modalităţile diferite de abordare de către manageri a diferitelor activităţi, aptitudinile de care este nevoie pentru a lansa iniţiative şi rezistenţa la schimbare care trebuie depăşită.

Putem vorbi de patru ***factori care asigură succesul implementării strategiei***: cultura, organizaţia, resursa umană şi sistemele şi instrumentele de control. Provocarea principală pentru managementul de vârf în ceea ce priveşte contextul cultural este stabilirea tonului, ritmului şi caracterului culturii astfel încât să fie favorabilă schimbărilor strategice pe care managerii trebuie să le implementeze. Dacă ne referim la organizaţie, o sursă a problemelor de implementare sau chiar a eşecului implementării o reprezintă faptul că acordarea responsabilităţilor este neclară, în plus responsabilităţile sunt împărţite între mai multe unităţi organizaţionale şi acestea acţionează doar în structura lor. De aceea relaţiile între funcţiuni sunt critice în procesul de implementare. Resursa umană reprezintă un bun intangibil valoros şi cercetările recente arată faptul că devine un factor de succes tot mai important în procesul de implementare. Implementarea schimbării strategice presupune încrederea, cooperarea şi competenţele personalului tehnic şi de conducere. O problemă a managerilor este cum să evalueze performanţa în timpul şi după implementare. Această evaluare sau funcţie de control este un aspect cheie al procesului de implementare. Pentru a oferi managementului de vârf o siguranţă acceptabilă că iniţiativele strategice pot fi executate şi că sunt implementate aşa cum s-a intenţionat, este nevoie de un sistem de control care să ofere informaţiile necesare.

Implementarea strategiei se poate realiza după un model ce presupune ***parcurgerea a patru etape***: pre-implementarea, organizarea efortului de implementare, managementul continuu al procesului de implementare, maximizarea performanţei inter-funcţionale. Prin înţelegerea

provocărilor şi a capcanelor inerente fiecărei etape, managerii de vârf pot îmbunătăţi semnificativ eficacitatea procesului de implementare.

Trebuie construit un proces de implementare adecvat care să favorizeze crearea capabilităţilor organizaţionale. Acest lucru obligatoriu presupune alinierea sau realinierea culturii, proceselor şi structurii organizaţiei la noua strategie. Este necesară examinarea structurii, proceselor şi culturii întreprinderii pentru a stabili ce trebuie întreprins pentru a o face cât mai adaptabilă. Adaptabilitatea strategiei, modul de gândire propriu organizaţiei şi structurile şi procesele organizaţionale reprezintă o capabilitate necesară susţinerii unei întreprinderi în perioade de turbulenţă. Strategia asigură că adaptabilitatea nu abate firma de la obiectivele sale sau de la exploatarea competenţelor sale esenţiale. Adaptabilitatea face posibilă acomodarea le evenimente neprevăzute fără să perturbe calea spre progresul spre o creştere sau o prosperitate mai importantă.

Pentru a nu pune în pericol realizarea intenţiei strategice, trebuie realizate anumite acţiuni. Se poate sugera un proces de opt paşi care poate fi urmărit în ***implementarea schimbării*** proceselor ca parte a programului de schimbare strategică.

Toate organizaţiile posedă un set de valori şi credinţe împărtăşite pe care-l numesc cultură. Unele dintre aceste valori şi credinţe evoluează în timp pe măsură ce compania creşte şi îşi desfăşoară activitatea iar modelele de comportament ce o ajută să se dezvolte sunt mai bine înţelese. Cei care întreprind schimbări nu-şi pot permite să ignore cultura organizaţiei atunci când îşi propun modificarea direcţiei de acţiune.

Diferitele elemente ale design-ului organizaţiei cum ar fi: stilul, leadership-ul, aptitudinile se combină pentru a oferi capabilitatea organizaţională. Este deosebit de important ca cei ce stabilesc structura organizaţiei să facă acest cont ţinând seama de intenţia strategică şi astfel să se realizeze exploatarea la maximum a capabilităţii organizaţionale. O structură slabă îi determină pe cei implicaţi să deformeze sistemele şi structura pentru a pute atinge obiectivele ce le-au fost desemnate. În astfel de situaţii oamenii petrec mai mult timp luptând cu sistemul decât acţionând pentru realizarea intenţiei strategice.

CAP. 6. CONTROLUL ŞI EVALUAREA STRATEGIEI

6.1. Controlul şi evaluarea strategiei: element al procesului de management strategic

Orientarea anticipativ-activă a managementului strategic implică modificări ale strategiilor în concordanţă cu schimbările produse pe parcursul implementării lor. Condiţiile luate în considerare la efectuarea opţiunilor strategice pot evolua în direcţii diferite dat fiind că apariţia noilor ameninţări şi oportunităţi este un fenomen permanent, de multe ori într-un ritm alert. Din această cauză, progresele realizate prin aplicarea strategiei au de obicei un ritm diferit faţă de cele prevăzute în planul strategic iniţial, în sens pozitiv sau negativ. Dat fiind că politicile şi procedurile menite să ghideze implementarea strategiei nu asigură conformitatea deplină a rezultatelor concrete cu standardele fixate este necesar controlul şi evaluarea strategiei.

Scopul controlului strategic este acela de a evidenţia şi a genera soluţii de corectare a abaterilor de la standarde, iar rolul evaluării constă în aprecierea de ansamblu a efectelor aplicării strategiei şi a compatibilităţii acestora cu obiectivele de dezvoltare ale firmei.

Procesul de evaluare şi control poate fi reprezentat schematic ca in figura de mai jos.

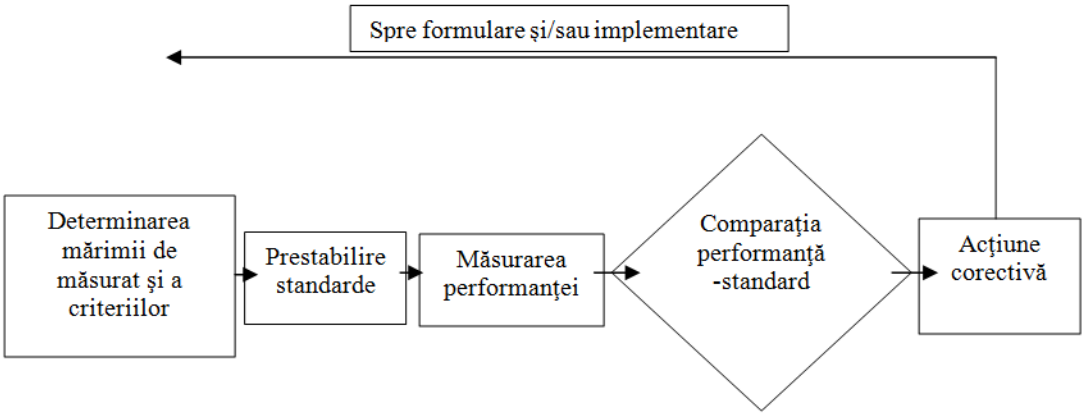


Fig. nr. 6.1 *Procesul de evaluare şi control*
Sursa: Băcanu, 1999, pg. 223

Determinarea mărimii de măsurat şi a criteriilor este nelipsită în cadrul oricărui proces managerial. Aceste dimensiuni sunt date de obiectivele organizaţiei, fiind prioritare elementele cuantificabile cantitativ, calitativ şi/sau temporal, pe de o parte, şi semnificative din punct de vedere strategic şi care pot fi obţinute la un raport cost/calitate cât mai avantajos pe de altă parte.

Prestabilirea standardelor presupune exprimarea detailată a obiectivelor strategice în rezultate acceptabile ca rezultate ale activităţilor derulate. Standardul fundamentează un interval dezirabil pentru o mărime aleasă.

Măsurarea performanţei se face periodic în acele momente în care dimensiunea cuantificată are semnificaţie pentru procesul strategic.

Comparaţia performanţă-standard se poate face prin raportare sau diferenţă, în funcţie de natura mărimii de măsurat şi poate duce la întreruperea procesului de evaluare şi control în cazul în care performanţele măsurate se înscriu în limitele acceptabile.

Acţiunea corectivă este evident necesară numai în cazul în care etapa anterioară a relevat performanţe cu o deviaţie inacceptabilă faţă de standarde şi este focalizată asupra acelor elemente la care se referă aceste deviaţii. Declanşarea acţiunii are loc însă numai după stabilirea caracterului deviaţiei deoarece o deviaţie aleatoare nu necesită intervenţie. O deviaţie semnificativă, frecventă sau cu importanţă strategică majoră va necesita o acţiune fermă asupra cauzei. Cauza deviaţiei se poate regăsi în formularea strategică (de exemplu un obiectiv nerealist) sau în implementarea strategică.

6.2. Evaluarea strategiei

Evaluarea strategiei reprezintă acea secvenţă a procesului managementului strategic în cadrul căreia managementul de vârf al firmei apreciază dacă strategia aleasă răspunde integral, în urma aplicării ei, obiectivelor firmei, pe baza comparării rezultatelor înregistrate cu cele prevăzute (Russu, 1991, pg. 334)**.**

Dinamica condiţiilor interne şi externe precum şi continuitatea aplicării strategiei impun evaluarea ca proces permanent. Ajustările generează o nouă strategie care se implementează şi care la rândul ei va fi supusă unui nou proces de evaluare şi ajustare.

Obiectivul general al evaluării strategiei este determinarea gradului de compatibilitate al acesteia cu misiunea şi obiectivele strategice ale firmei, cu resursele disponibile în condiţiile dinamicii mediului intern şi extern. Acest obiectiv general presupune identificarea gradului în care strategia răspunde mai multor cerinţe, preponderent de ordin cantitativ (Russu, 1991):

1. planurile strategice menite să materializeze strategia trebuie să fie concordante cu misiunea şi obiectivele strategice ale organizaţiei;
2. asigură realizarea obiectivelor;
3. are la bază resurse interne suficiente atât din punct de vedere cantitativ cât şi calitativ;
4. este fundamentată pe valorificarea şi îmbunătăţirea competenţelor distinctive, pe accentuarea punctelor forte şi diminuarea punctelor slabe ale organizaţiei, fructificarea oportunităţilor importante şi evitarea sau reducerea ameninţărilor;
5. urmează tendinţele probabile sau manifestate deja în mediul firmei;
6. ţine cont de un factor de risc specific industriei în care firma acţionează şi pieţei pe care operează;
7. este stabilită pe un termen temporal concordant cu modificările previzibile din interiorul firmei şi din mediul în care acţionează;
8. este compatibilă cu filozofia managementului de vârf, cu valorile personale şi aspiraţiile specialiştilor firmei în problemele strategice.

6.3. Criteriile de evaluare a strategiei

Evaluarea strategiei vizează prin excelenţă valabilitatea pe termen lung a acesteia, în contrast cu ajustările imediate pe care le presupune procesul, mulţi manageri având din acest motiv o înclinaţie de a privi evaluarea ca pe o validare a rezultatelor pe termen scurt. Evaluarea strategiei nu înseamnă doar aprecierea unor rezultate precum rata profitului, ritmul de creştere al firmei sau modificările segmentului de piaţă acoperit, după încheierea aplicării ei, ci analiza influenţei unor factori cheie care determină atât performanţele curente cât şi perspectivele de dezvoltare pe termen lung, factori care nu sunt uşor observabili şi cuantificabili. Complexitatea evaluării implică

conştientizarea în timp util a factorilor strategici critici de către toate nivelurile manageriale, pentru a fi posibil un răspuns adecvat la ameninţările şi oportunităţile strategice care ar putea influenţa rezultatele curente.

Evaluarea trebuie deci făcută în funcţie de anumite criterii care să oglindească aceşti factori cheie de influenţă şi să se focalizeze asupra efectului pe termen lung asupra funcţionării firmei, astfel încât să se poată identifica gradul în care rezultatele înregistrate până la un anumit punct confirmă sau infirmă ipotezele iniţiale pe baza cărora a fost stabilită strategia.

În stabilirea criteriilor de evaluare va trebui să se ţină cont de câteva aspecte esenţiale legate de strategie (Russu, 1991):

- în primul rând, fiecare strategie este unică, ţinând cont de contextul competiţional în care a fost elaborată; din acelaşi motiv, strategiile nu pot fi încadrate în strategii „bune" sau „rele", atâta timp cât fiecare ţine cont de o anumită situaţie internă şi externă, sau de anumite modificări intervenite pe parcursul implementării şi care au generat apariţia unei strategii noi, adaptate sau modificate;
- în al doilea rând, stabilirea obiectivelor pare de multe ori o sarcină mai uşoară decât stabilirea unor criterii pentru evaluarea realizării lor, fapt care orientează de multe ori greşit managerii spre rezolvarea problemelor şi mai puţin pe structurarea lor
- în al treilea rând, concluziile evaluării sunt potenţial generatoare de conflicte, echipa de evaluare fiind deseori acuzată de incapacitatea de a face judecăţi de valoare obiective; de aceea este important ca managerii să fie implicaţi activ în procesul de stabilire a criteriilor de evaluare şi să privească întreg procesul ca pe un sprijin în adoptarea celor mai bune decizii

Ţinând cont de natura şi posibilităţile de cuantificare a diverşilor factori strategici cheie, criteriile de evaluare pot fi clasificate în două categorii: calitative şi cantitative.

6.3.1. Criterii calitative de evaluare

Pornind de la premisa că strategia reprezintă un ansamblu coerent de obiective, planuri şi politici, care luate împreună, definesc scopurile firmei şi viziunea managementului de vârf, Rumelt (în Macmilla şi Tampoe, 2000) propune patru criterii exhaustive în cadrul demersului evaluării strategice:

1. *Coeziunea* – strategia trebuie să reflecte obiective şi politici concordante. Coerenţa strategiei este esenţială pentru crearea unui climat de înţelegere, coordonare şi orientare unitară a eforturilor. Chiar dacă practica a evidenţiat existenţa unor strategii insuficient de coerente sau explicit formulate care au evoluat satisfăcător prin ajustări spontane, coerenţa se manifestă finalmente în nivelul ridicat de eficienţă cu care se desfăşoară activitatea firmei, nivel dificil de atins în condiţiile lipsei de unitate a elementelor constitutive ale strategiei. Lipsa de coeziune poate genera conflicte între departamente. Aceste conflicte pot fi gestionate eficient doar printr-o bună cooperare între membrii echipei manageriale, prin realizarea unor compromisuri între departamentele aflate pe poziţii divergente şi prin practicarea unor delegări de autoritate adecvate. Totodată, coerenţa strategiei presupune şi convergenţa valorilor adoptate de grupul managerial şi obiectivele firmei. O strategie bazată exclusiv pe filozofia managerială nu serveşte îndeajuns atingerii obiectivelor, pe de o parte, iar anumite obiective pot întâmpina rezistenţă din partea anumitor cadre de conducerea, prin prisma conflictului cu valorile adoptate de către aceştia, pe de altă parte.

2. *Consonanţa* – strategia constituie un răspuns de adaptare la mediul extern şi la schimbările majore care se produc în cadrul acestuia. Firma trebuie să se adapteze mediului şi în acelaşi timp să se confrunte cu competitorii din cadrul aceluiaşi mediu. În acest sens, firma trebuie pe de o parte să se concentreze asupra misiunii urmărind impactul schimbărilor din mediu asupra şanselor de realizare a misiunii, iar pe de altă parte să se focalizeze asupra poziţiei competitive, insistând asupra diferenţierii şi poziţionării în raport cu mediul competiţional. Consonanţa, ca armonizare a firmei cu mediul ei de acţiune, implică analiza mediului ţinând cont de interacţiunile ce apar între tendinţele manifestate în diferite industrii (o tendinţă într-o industrie poate sugera probabilitatea apariţiei unei tendinţe-efect într-o altă industrie).
3. *Avantajul* – strategia creează şi/sau menţine avantajul competitiv al firmei în domeniul propriu de activitate. În acest sens, se foloseşte termenul de strategie „competitivă" care se concentrează asupra creării diferenţelor între firme, în contrast cu strategia „generică" focalizată asupra identităţii misiunii. Sursele avantajului competitiv al unei firme constă în deţinerea unor resurse superioare cantitativ şi/sau calitativ (umane, financiare, fizice), a unor abilităţi tehnologice, economice, organizatorice sau manageriale superioare, şi, respectiv în ocuparea unei poziţii superioare pe piaţă. Avantajele deţinerii superiorităţii pe piaţă pot decurge din:
    a. economia de scară care poate genera resurse suplimentare pentru întărirea poziţiei;
    b. deţinerea unor mărci de succes care creează bariere de intrare semnificative concurenţei potenţiale;
    c. deţinerea proprietăţii asupra unei surse de materii prime;
    d. relaţii contractuale avantajoase şi pe termen lung cu furnizorii;
    e. ocuparea unei poziţii geografice avantajoase;
    f. dobândirea unei experienţe deosebite în cursul servirii clienţilor, în cazul serviciilor;
    g. posedarea unei reputaţii consolidate de furnizor de încredere.
4. *Fezabilitatea* – strategia nu trebuie să suprasolicite resursele firmei. Fezabilitatea trebuie analizată în mod special la nivelul următoarelor categorii de resurse:
    a. *Financiare* – este necesară abordarea creativă a acestei resurse în sensul identificării unor mijloace de extindere cel puţin temporară a acesteia (prin finanţări de tip leasing, ipotecarea fabricilor etc.) şi crearea astfel a unor avantaje competitive.
    b. *Umane* – personalul trebuie să posede cunoştinţele şi abilităţile necesare îndeplinirii sarcinilor concrete, strategiile care reclamă aceste dimensiuni peste nivelul lor real fiind nefezabile; de asemenea, este necesar ca echipa managerială să aibă capacitatea de integrare sinergică a eforturilor de realizare a acestor sarcini; nu în ultimul rând, strategia trebuie să intereseze şi să motiveze cadrele de conducere şi specialiştii firmei.

6.3.2.Criterii cantitative de evaluare

Criteriile cantitative generează cea mai relevantă evaluare pe termen lung, datorită rigurozităţii şi exactităţii limbajului utilizat, oferind o imagine clară a capacităţii strategiei de a furniza rezultate care relevă îmbunătăţirea situaţiei economico-financiare a firmei şi a poziţiei ei competitive.

Evaluarea din punct de vedere cantitativ se poate realiza în două moduri: comparând rezultatele înregistrate în urma aplicării cu cele obţinute înaintea angajării ei sau comparând rezultatele implementării cu rezultatele firmelor concurente.

Cele mai relevante criterii de evaluare cantitativă pot fi structurate astfel:

- profitul net;
- rata profitului;
- segmentul de piaţă acoperit;
- costurile de producţie şi eficienţa acestor;
- costurile distribuţiei şi eficienţa acesteia;
- rata înnoirii produselor;
- rata dividendelor;
- venitul din capital;
- lichiditatea (globală, redusă, imediată);
- gradul de îndatorare;
- productivitatea;
- eficienţa utilizării activelor;
- nivelul mediu de salarizare, rata fluctuaţiei salariaţilor, nivelul absenteismului etc.

Evaluările prin comparaţie sugerate anterior pot fi completate utilizând şi alte metode precum: analiza riscului, utilizarea testelor de sensibilitate, modelarea economico-matematică, simularea, construirea matricelor de rezultate.

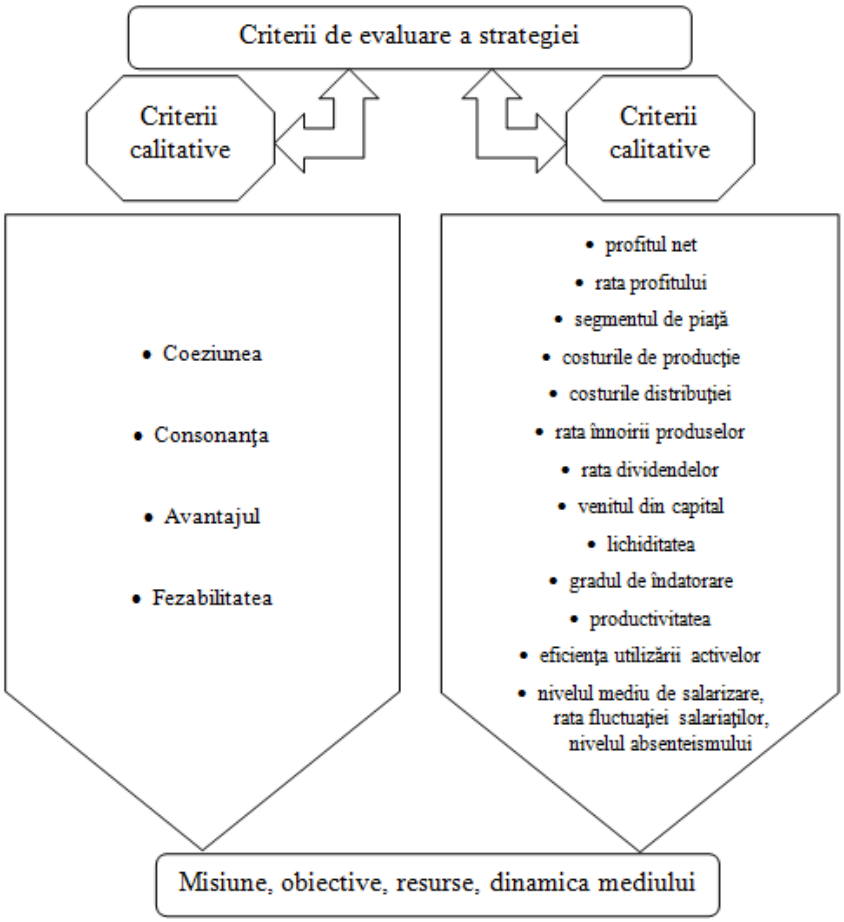


Fig. nr. 6.2 *Criterii de evaluare a strategiei*

Variaţiile nivelurilor diverşilor indicatori pot fi determinate de câţiva factori cu acţiune generală valabili în cazul tuturor industriilor:

- identificarea în timp util a oportunităţilor pentru dezvoltarea de produse noi;
- adaptarea mai bună a produselor la cerinţele cumpărătorilor;
- îmbunătăţirea serviciilor post-vânzare;
- statul major al managementului de vârf (obligatoriu profesionişti de înalt nivel);
- stimularea creativităţii, raţionalităţii şi totodată a asumării riscurilor la nivelul managementului de vârf;
- satisfacerea acţionarilor printr-un nivel stimulativ şi competitiv de venituri.

6.4. Modelul 7S

În timp ce structura organizaţională este esenţială pentru succesul managementului întreprinderii, capabilitatea organizaţională este necesară pentru atingerea scopurilor acesteia. Această capabilitate este maximizată atunci când structura organizaţională, procesele şi cultura organizaţională sunt armonizate cu intenţia strategică a firmei. Deţinerea acestei capabilităţi este un proces de lungă durată care presupune un proces continuu de „învăţare din greşeli" astfel încât în cele din urmă firma va fi capabilă să execute impecabil anumite sarcini, prin identificarea exactă a celor mai potrivite persoane, informaţii, modalităţi de cuantificare a performanţei şi de structurare şi dozare a efortului.

Pornind de la această situaţie, firma internaţională de consultanţă McKinsey a propus un model de evaluare a strategiei bazat pe ipoteza că valoarea unei anumite strategii este dată nu numai de conţinutul ei ci şi de măsura în care ea se armonizează cu cultura firmei care o aplică. Cultura firmei este astfel văzută ca o funcţie de şapte variabile (7S) care trebuie să fie compatibile între ele şi fiecare în parte să se armonizeze cu strategia. Cele şapte elemente critice care generează capabilitatea organizaţională pot fi structurate ca în figura de mai jos, elementul central fiind reprezentat de *valorile comune* ale firmei, împărtăşite de cea mai mare parte a angajaţilor şi care transcend sau includ simplele scopuri declarate care determină destinul organizaţiei. Valorile comune definesc credinţele şi aspiraţiile acesteia şi conceptele care îi ghidează activitatea: cine suntem, ce facem, încotro ne îndreptăm şi ce principii vor fi îmbrăţişate şi susţinute pe acest parcurs.

Semnificaţia principalelor elemente critice luate în considerare în cadrul modelului 7S este următoarea:

- *Structura* – reprezintă distribuţia formală a autorităţii în organizaţie, identificată de obicei prin structura organizaţională; structura este definită de organigrama firmei şi documentele aferente, diviziunea şi integrarea sarcinilor, precum şi modalităţile şi gradul de raportare între şi în cadrul nivelurilor ierarhice.
- *Strategia* – reprezintă planul sau cursul acţiunilor în raport cu resursele limitate ale firmei, de-a lungul timpului, pentru realizarea obiectivelor propuse; strategia se identifică printr-un set coerent de acţiuni care vizează dobândirea unui avantaj sustenabil în mediul competiţional, îmbunătăţirea poziţiei în acest mediu şi alocarea optimă a resurselor.
- *Sistemele* – reprezintă regulile şi principiile care ghidează angajaţii în îndeplinirea propriilor sarcini; tot aici se includ şi procesele care sprijină personalul de la diferite niveluri ierarhice; sistemele se identifică prin procesele şi fluxurile care arată cum se desfăşoară activităţile curente ale firmei (sistemul informaţional, bugetele, sistemul de producţie şi control al calităţii, sistemele de evaluare a performanţelor etc.).

- *Stilul* – reprezintă comportamentul echipei manageriale în cadrul organizaţiei în contextul anumitor aptitudini de leadership, modul în care ei alocă timp şi atenţie diferitelor categorii de decizii şi atitudinea lor faţă de restul organizaţiei; stilul evidenţiază tangibil ceea ce managementul consideră important precum şi comportamentul simbolic pe care îl adoptă.
- *Capabilităţile şi competenţele întreprinderii* – se referă atât la cunoştinţele deţinute cât şi la abilitatea de a le pune în practică; capabilităţile distinctive ale fiecărui individ din firmă trebuie dublate de învăţare şi cunoştinţe precum şi de experienţa necesară utilizării lor într-un context favorabil firmei; nevoia crescândă a firmelor de a externaliza anumite activităţi care necesită capabilităţi şi competenţe specifice evidenţiază rolul major al acestora în cadrul sistemului; aceste abilităţi trebuie însă privite în ansamblu la nivelul întregii organizaţii sub formă sinergică; este vorba despre capabilităţile posedate de firmă şi care sunt de altă natură decât cele individuale.
- *Organele de conducere şi personalul* – se referă la diferitele categorii de personal care au un aport individual specializat prin cunoştinţele şi abilităţile lor în diferite domenii; este indicat ca atenţia să se concentreze spre demografia firmei în ansamblu şi nu spre personalităţile firmei luate în mod individual.

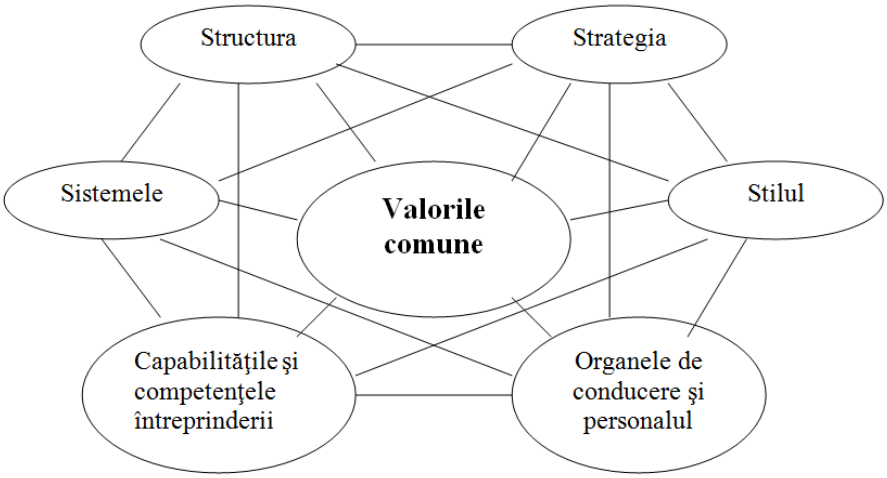


Fig. nr. 6.3 *Modelul 7S (McKinsey) pentru evaluarea strategiei*
Sursa : Bărbulescu, 1999, pg.166

Orice firmă va îngloba toate aceste şapte elemente în cultura ei, chiar dacă importanţa fiecăruia poate diferi de la o industrie la alta şi chiar de la o organizaţie la alta în cadrul aceleiaşi industrii. O strategie are însă succes numai dacă toate cele şapte variabile care definesc cultura firmei o susţin. Dacă o strategie generează probleme dificile în cursul aplicării sau la scurt interval după încheierea implementării, cauza trebuie căutată în lipsa de corespondenţă între strategie şi una sau mai multe dintre variabilele specificate.

6.5. Controlul strategiei

Controlul strategic reprezintă acea secvenţă a procesului managementului strategic în cadrul căreia se urmăreşte strategia care se aplică, se identifică problemele apărute şi cele potenţiale şi se fac corecţiile necesare pentru a asigura conformitatea performanţelor realizate cu standardele stabilite (Russu, 1991, pg. 318).

Controlul reprezintă un proces continuu, el poate fi împărţit în trei faze:

1. faza de stabilire a standardelor de performanţă;
2. faza de măsurare şi comparare a rezultatelor efective cu standardele;
3. faza de actualizare şi corectare a programelor.

6.5.1. Stabilirea standardelor

Standardele reprezintă elementele de comparaţie folosite în evaluarea planurilor sau a performanţelor. Standardele care sunt folosite pentru evaluarea unei strategii se referă la alternativele strategice şi la variantele de planuri ce au fost disponibile în cadrul firmei înaintea efectuării opţiunii strategice, precum şi la cele existente la firmele concurente; sunt incluse şi standardele stabilite de către manageri.

Domeniile mai importante pentru care se elaborează standarde, sunt următoarele (Ilieş, 2001, pg.216):

- situaţia tranzacţiilor pe segmente de piaţă;
- noutăţi în politicile de produs;
- productivitate;
- nivel tehnic;
- resurse;
- eficienţă;
- eficacitatea activităţii manageriale;
- eficienţa şi comportamentul lucrătorilor;
- răspunderea socială.

Se poate stabili nivelul standardelor prin analize tehnico-economice, pe baza realizărilor din trecut, pe aprecierile managerilor sau pe exigenţele clienţilor.

6.5.2. Măsurarea performanţelor

Această etapă a controlului presupune măsurarea şi compararea realizărilor cu standardele stabilite în etapa anterioară. Controlul îşi propune comparaţia între „ce este" şi „ ce ar trebui să fie".

Dacă performanţele nu se încadrează în standardele stabilite sau nu sunt acceptabile, se impun măsuri de corectare. De asemenea neîncadrarea în standarde poate pune în discuţie şi problema realismului acestor standarde sau dacă acestea sunt semnificative pentru activităţile pe care le caracterizează.

6.5.3. Corectarea şi actualizarea programelor

Dacă există abateri de la standardele stabilite, trebuie determinată natura şi mărimea lor, cauzele care le-au determinat şi se vor hotărî modalităţile de intervenţie şi corecturile necesare**.**

Modalitatea de acţiune pentru introducerea măsurilor corective trebuie să ţină seama de:

- standardele elaborate;
- gradul de precizie în măsurarea abaterii;
- interpretarea abaterii şi cauzele acesteia.

Sistemul de control trebuie privit ca un sistem cibernetic care are capacitatea de autoreglare.

6.6. Benchmarking - instrument de control strategic

În cadrul procesului de control al strategiei este importantă atât analiza comparativă relativ la standardele interne stabilite cât şi la cele provenite din mediul competiţional extern. În acest sens benchmarkingul reprezintă un instrument important de control care asigură identificarea, implementarea şi, respectiv, dezvoltarea celor mai eficiente procedee şi practici existente la scară microeconomică.

Metoda, dezvoltată de compania americană Xerox, reprezintă un proces sistematic şi permanent de cuantificare şi analiză a produselor şi practicilor celor mai puternici competitori sau a competitorilor recunoscuţi ca fiind lideri în propriile domenii de activitate, cu scopul de a identifica acele căi prin care firma îşi poate îmbunătăţi poziţia competiţională şi îşi poate minimiza deviaţiile faţă de standardele şi obiectivele stabilite. Această analiză comparativă nu se rezumă la propria industrie, la propriul domeniu de activitate sau la propriile segmente de piaţă pe care firma acţionează. Studiul comparativ al factorilor cheie ai succesului se face fără limitarea la o anumită industrie sau la un anumit segment strategic. Se poate practic compara o competenţă a unei firme dintr-o industrie cu performanţa similară a unei firme ne-concurente dintr-o industrie total diferită.

Benchmarkingul poate fi conceptualizat sub forma unui proces cuprinzând următoarele etape (Băcanu, 1999):

1. Identificarea factorilor cheie ai succesului strategiei firmei, a variabilelor care vor fi măsurate şi detalierea aspectelor particulare care interesează organizaţia într-un context dat. Aceşti factori pot fi grupaţi în cinci mari categorii general valabili în cazul oricărei industrii:
    a. Poziţia pe piaţă
    b. Costurile asociate diferitelor funcţiuni ale firmei
    c. Imaginea firmei
    d. Competenţele tehnice şi tehnologice
    e. Performanţele financiare

    Parametrii de performanţă consideraţi trebuie să îndeplinească o serie de condiţii astfel încât să servească scopului urmărit de către benchmarking (Bărbulescu, 1999):
    - să fie relativi puţini,
    - să fie structuraţi pentru a asigura reprezentativitatea caracteristicilor procesului,
    - să fie disponibili în mediul „best in class”,
    - să permită măsurarea obiectivă a procesului (cei mai adecvaţi în acest sens fiind indicatorii cantitativi).
2. Identificarea firmelor-etalon (concurenţi puternici sau lideri în domeniile proprii) în raport cu fiecare factor cheie identificat în etapa anterioară. Aceste organizaţii de reper pot proveni chiar din domenii total diferite de cele ale companiei care face analiza, cu condiţia ca ele să exceleze prin performanţele lor din punct de vedere al factorilor analizaţi.
3. Colectarea, structurarea şi formalizarea datelor despre fiecare firmă-etalon prin prisma factorilor aferenţi analizaţi este necesară tocmai datorită eterogenităţii şi naturii diferite a dimensiunilor studiate la firme din industrii uneori îndepărtate de cea a organizaţiei care efectuează benchmarkingul. Potenţiale surse de date şi informaţii cu privire la valoarea indicatorilor de performanţă pot fi: publicaţii de specialitate, firme de consultanţă, furnizori, clienţi, asociaţii patronale de ramură etc.
4. Determinarea abaterii nivelului de performanţă actual relativ la cele mai bune performanţe şi stabilirea nivelului de performanţă dorit în raport cu acestea.

5. Stabilirea obiectivelor şi a planurilor de acţiune în scopul minimizării ecartului performanţelor proprii comparativ cu cele mai bune practici identificate, precum şi a metodelor de măsurare a progreselor obţinute pe parcursul implementării acestora. Se va realiza în acest scop un tablou de bord cuprinzând factorii cheie de urmărit, elementele obiectiv şi elementele etalon.

În funcţie de aria de cuprindere a analizei, benchmarkingul poate fi de patru feluri (Bărbulescu, 1999):

a. ***benchmarking intern*** – bazat pe compararea proceselor în cadrul aceleiaşi companii,
b. ***benchmarking competitiv*** – identificarea celor mai eficiente metode şi practici în rândul concurenţilor direcţi,
c. *benchmarking funcţional* – compararea procedeelor organizaţionale de lucru între firme care activează în sectoare diferite,
d. ***benchmarking general*** – studierea metodelor cu caracter inovativ care pot fi aplicate într-o varietate largă de activităţi economice.

Benchmarkingul este recomandat mai ales în următoarele situaţii:

- extinderea activităţilor la scară mondială,
- apariţia unui competitor excepţional („best in class") pe propriul segment de piaţă,
- schimbarea strategiei sau a structurii organizaţionale,
- implementarea unui program pe ansamblul firmei.

Procesul de benchmarking poate avea printre altele, un efect pozitiv asupra personalului deoarece stimulează şi motivează personalului şi creativitatea acestuia, elimină rezistenţa din interiorul firmei la schimbări, iar personalul implicat în procesul de benchmarking îşi lărgeşte cunoştinţele profesionale ca urmare a contactelor şi interacţiunilor cu alte firme.

Practica a impus o serie de cerinţe care trebuie îndeplinite pentru ca procesul de benchmarking să fie unul de succes (Borza, 2003):

- corelarea cu misiunea firmei (procesul trebuie privit ca un mijloc pentru realizarea misiunii),
- stabilirea unor obiective măsurabile (atât în ceea ce priveşte perfecţionarea firmei cât şi angajaţilor),
- ataşamentul managerilor de vârf (trebuie dobândită încrederea şi participarea lor activă la proces),
- echipa care conduce procesul trebuie să fie puternică şi să aibă suficientă influenţă în cadrul companiei,
- selecţia atentă a firmelor-etalon,
- existenţa unei dorinţe sau cel puţin disponibilităţi faţă de schimbare în cadrul firmei.

6.7. Balanced Scorecard – sistem de management strategic

Conceptul a fost dezvoltat la începutul anilor '90 de către R.S. Kaplan şi D. P. Norton, la Harvard Business School într-un studiu – „Măsurarea performanţelor în organizaţia viitorului ". Acest studiu a pornit de la faptul că s-a considerat că instrumentele de măsurare a performanţelor existente, bazate pe indicatori financiari, sunt depăşite şi că era nevoie de un nou sistem. Astfel s-a ajuns la Balanced Scorecard, care este un sistem organizat în jurul a patru perspective: financiară, clienţi, internă şi inovare, învăţare. Acest instrument are rolul de a asigura o balanţă între

obiectivele pe termen scurt şi cele pe termen lung, între instrumente de măsură financiare şi nonfinanciare, între perspectivele de performanţă internă şi externă.

În ultimii zece ani, Balanced Scorecard (BSC) a devenit un instrument de management recunoscut şi asociat cu cele mai bune practici. Ca instrument de management, BSC aduce o îmbunătăţire faţă de sistemul managerial tradiţional de planificare şi control prin faptul că încorporează şi alte instrumente decât cele financiare.

Un studiu al Barney & Company, efectuat pe 708 companii de pe cinci continente a evidenţiat faptul că BCS era utilizat de 62% dintre acestea, având o rată de adoptare mai mare decât alte binecunoscute instrumente manageriale cum ar fi Managementul Calităţii Totale, Integrarea într-un Supply Chain sau Managementul Bazat pe Activitate. Aceste organizaţii au considerat BSC pe locul opt în privinţa satisfacţiei aduse. Mai mult de 50% din firmele din topul Fortune 1000 au utilizat acest instrument într-o anumită formă (Hendricks, Menor şi Wiedman, 2004).

Balanced Scorecard asigură managerilor instrumentarul necesar pentru a naviga către succesul concurenţial viitor. Astăzi organizaţiile concurează într-un mediu concurenţial complex astfel că înţelegerea scopurilor lor şi a metodelor utilizate pentru atingerea acestor scopuri este vitală. BSC transpune misiunea şi strategia unei organizaţii într-un set comprehensiv de indicatori de performanţă care asigură un model pentru sistem de măsură strategic şi managerial. BSC pune accent pe atingerea obiectivelor financiare dar ia în considerare şi factorii care determină performanţa acestora. BSC permite firmelor să urmărească realizarea rezultatelor financiare în acelaşi timp monitorizând procesul de creare a capacităţilor şi dobândirea valorilor necorporale de care au nevoie pentru dezvoltarea viitoare.

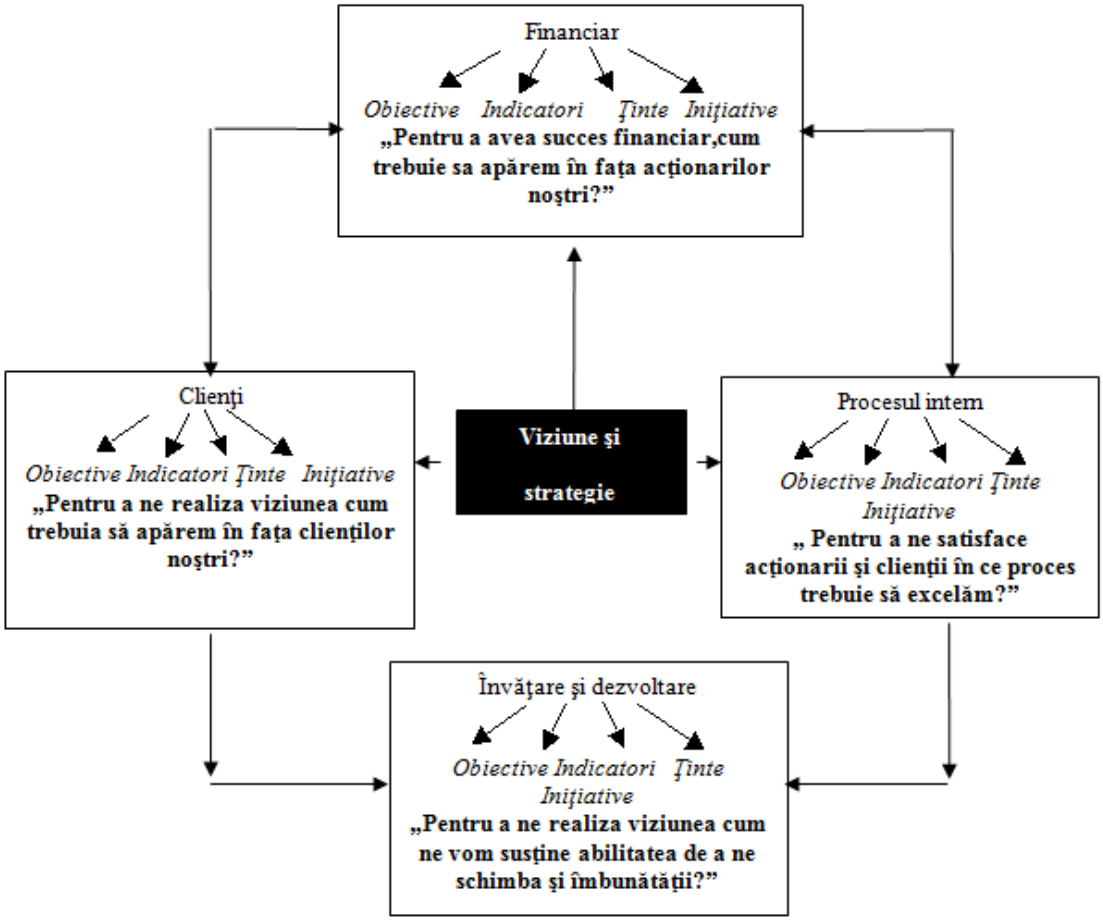

Financiar
Obiective Indicatori Ţinte Iniţiative
„Pentru a avea succes financiar,cum trebuie sa apărem în faţa acţionarilor noştri?”
Clienţi
Obiective Indicatori Ţinte Iniţiative
„Pentru a ne realiza viziunea cum trebuia să apărem în faţa clienţilor noştri?”
Viziune şi strategie
Procesul intern
Obiective Indicatori Ţinte Iniţiative
„ Pentru a ne satisface acţionarii şi clienţii în ce proces trebuie să excelăm?”
Învăţare şi dezvoltare
Obiective Indicatori Ţinte Iniţiative
„Pentru a ne realiza viziunea cum ne vom susţine abilitatea de a ne schimba şi îmbunătăţii?”

Fig. nr. 6.4 *Balanced Scorecard- cadru de acţiune strategică*
Sursa: Kaplan şi Norton, 1996, pg.9

BSC completează indicatorii financiari ai performanţelor din trecut cu factorii determinanţi ai performanţelor viitoare. Indicatorii şi obiectivele acestui sistem derivă din viziunea şi strategia organizaţiei. Obiectivele afacerii sunt extinse dincolo de indicatorii financiari. Managerii pot determina modul în care unităţile de afaceri creează valoare pentru clienţii actuali şi viitori şi cum să-şi sporească capacităţile interne şi investiţia în oameni, sisteme şi proceduri necesare îmbunătăţirii performanţei viitoare. Balanced Scorecard capturează activităţile creatoare de valoare hotărâtoare, realizate de resursa umană, talentată, motivată, a organizaţiei. Din perspectiva financiară, BSC îşi menţine interesul asupra performanţelor pe termen scurt dar, în acelaşi timp, dezvăluie determinanţii performanţei financiare şi concurenţiale superioare şi pe termen lung.

Multe companii au deja stabilite sisteme de măsurare a performanţei care încorporează indicatori financiari şi nonfinanciari. Organizaţiile folosesc aceşti indicatori pentru feedback-ul tactic şi pentru controlul operaţiilor pe termen scurt.

BSC pune accentul pe faptul că indicatorii financiari şi nonfinanciari trebuie să facă parte din sistemul informaţional al angajaţilor de la toate nivelurile organizaţiei. Angajaţii din prima linie trebuie să înţeleagă consecinţele financiare ale propriilor acţiuni şi decizii; directorii executivi trebuie să înţeleagă factorii care determină succesul financiar pe termen lung.

Obiectivele şi indicatorii BSC sunt mai mult decât o colecţie adhoc de indicatori de performanţă financiari şi nonfinanciari, ei derivă dintr-un proces care parcurge toate nivelele de sus în jos, fiind determinat de misiunea şi strategia afacerii. BSC ar trebui să transpună strategia şi misiunea afacerii în obiective şi indicatori externi pentru acţionari şi clienţi şi indicatori interni pentru procesele de bază, inovare, învăţare şi creştere.

Balanced Scorecard este mai mult decât un sistem managerial tactic şi operaţional. Companiile inovatoare folosesc BSC ca un sistem de management strategic, pentru a-şi conduce strategia pe termen lung. Acestea folosesc Balanced Scorecard pentru (Kaplan şi Norton, 1996, pg. 10):

1. clarificarea şi transpunerea viziunii şi strategiei;
2. comunicarea şi crearea unei legături între obiectivele strategice şi indicatorii de măsură;
3. planificarea, stabilirea ţintelor şi alinierea iniţiativelor strategice;
4. îmbunătăţirea feedback-ului strategic şi a procesului de învăţare.

1.Clarificarea şi transpunerea viziunii şi strategiei

Primul pas constă în transpunerea strategiei în obiective specifice. Acest lucru este realizat de către echipa managerială de vârf. Pentru a stabili obiective financiare, echipa trebuie să hotărască pe ce va pune accentul: venit, creşterea pieţei, profitabilitate, generarea de cash-flow. În ceea ce priveşte perspectiva clienţilor, echipa managerială trebuie să specifice segmentul ţintă şi segmentul de piaţă pe care s-a hotărât să concureze.

Odată stabilite obiectivele financiare, organizaţia identifică obiectivele şi indicatorii de măsură ai procesului intern. Această identificare reprezintă una din principalele inovări şi beneficii ale abordării Balanced Scorecard. Sistemele de măsurare a performanţei tradiţionale, chiar şi cele care utilizează indicatori nonfinanciari, pun accentul pe cost, calitate, durata ciclului proceselor existente.

Balanced Scorecard scoate în evidenţă acele procese care sunt critice pentru obţinerea performanţei pentru clienţi şi acţionari. Deseori această identificare scoate la iveală noi procese interne la care organizaţia trebuie să exceleze pentru ca strategia ei să aibă succes.

Obiectivele de creştere şi învăţare dezvăluie raţiunea investiţiilor semnificative în recalificarea angajaţilor, în tehnologie şi sisteme şi proceduri organizaţionale îmbunătăţite. Aceste investiţii – în oameni, sisteme şi proceduri – generează inovarea şi îmbunătăţire majoră pentru procesele interne, pentru clienţi şi nu în cele din urmă pentru acţionari.

Deoarece realizarea unui BSC este un proiect de echipă, creează un model comun al întregii afaceri, la care a contribuit toată lumea. Creează consensul şi munca în echipă a managerilor executivi indiferent de experienţa anterioară de muncă sau domeniul de expertiză.

2. Comunicarea şi realizarea legăturii între obiectivele strategice şi indicatorii de măsură

Indicatorii şi obiectivele strategice ale BSC sunt comunicaţi în interiorul organizaţiei prin scrisori ale companiei, buletine informative sau electronic - prin reţeaua de calculatoarea a personalului.

Comunicarea ajută la informarea angajaţilor cu privire la obiectivele critice care trebuie îndeplinite pentru asigurarea succesului strategiei organizaţionale.

Unele organizaţii încearcă să descompună obiectivele strategice de la nivelul de vârf ale BSC în indicatori specifici la nivel operaţional. Odată ce toţi angajaţii înţeleg obiectivele şi indicatorii de la nivelul de vârf, ei pot stabili obiective locale care să susţină strategia globală.

În urma acestui proces toată lumea din organizaţie trebuie să înţeleagă obiectivele pe termen lung ale organizaţiei precum şi strategia pentru atingerea acestora. Angajaţii formulează acţiuni locale care vor contribui la atingerea obiectivelor organizaţiei. Toate eforturile organizaţionale se vor alinia proceselor de schimbare necesare.

3. Planificare, stabilirea ţintelor şi alinierea intenţiilor strategice

Faptul că majoritatea organizaţiilor au unităţi organizaţionale diferite pentru procesul de planificare strategică şi pentru cel de alocare a resurselor şi stabilire a bugetelor constituie o problemă. Crearea unui Balanced Scorecard obligă companiile să integreze planificarea strategică şi procesele de stabilire a bugetelor ajutând astfel la certitudinea că bugetele susţin strategia. Cei care utilizează acest instrument selectează indicatori de progres din toate cele patru perspective ale BSC şi stabilesc ţinte pentru fiecare dintre ei. Apoi determină ce acţiuni îi vor conduce către atingerea acestor ţinte, identifică indicatorii ce se vor aplica acestor factori din cele patru perspective şi vor stabili obiectivele pe termen scurt care vor marca progresul pe traiectoria strategică aleasă. Astfel, construirea Balanced Scorecard-ului permite realizarea legăturii între bugete şi obiectivele strategice.

Procesul de construire a Balanced Scorecard (clarificarea obiectivelor strategice şi identificarea factorilor determinanţi esenţiali) creează un model de conducerea a numeroaselor programe de schimbare ale organizaţiei. Aceste iniţiative, printre care: reengineering-ul, managementul timpului, managementul calităţii totale promit să aducă rezultate dar concurează unele cu altele pentru resursele deficitare, inclusiv cea mai deficitară – timpul şi atenţia managerilor de vârf.

Odată strategia definită şi factorii determinanţi ai succesului stabiliţi, BSC influenţează managerii să se concentreze asupra îmbunătăţirii sau reengineering-ului proceselor esenţiale pentru reuşita strategiei. În acest mod Balanced Scorecard face legătura şi aliniază acţiunea cu strategia. Pasul final în realizarea legăturii între strategie şi acţiuni îl constituie stabilirea obiectivelor pe termen scurt pentru indicatorii BSC. Aceste obiective sunt expresii tangibile ale opiniilor managerilor privind momentul şi măsura în care programele curente vor afecta respectivii indicatori.

La finalul procesului de planificare managerii ar trebui să aibă stabilite ţintele pentru obiectivele pe termen lung care doresc să le realizeze în toate cele patru perspective, ar trebui să fi identificat iniţiativele strategice care se impun şi să fi alocat resursele necesare acestora precum şi să fi stabilit obiectivele pe termen scurt care să marcheze progresul atingerea obiectivelor strategice (Kaplan şi Norton, 1996 a).

4. Îmbunătăţirea feedback-ului strategic şi a procesului de învăţare.

Preşedintele unei companii din industria constructoare de maşini spunea ”Cu Balanced Scorecard pot sa testez strategia continuu”. Aceasta este tocmai capacitatea pe care acest instrument le-o oferă managerii de la nivelul de vârf: abilitatea de a ştii în fiecare moment al implementării dacă strategia formulată funcţionează sau nu şi dacă nu de ce (Kaplan şi Norton, 1996 c).

Primele trei procese de management – transpunerea strategiei şi viziunii, comunicarea şi realizarea legăturii între obiective şi măsuri şi planificarea – sunt vitale pentru implementarea strategiei dar într-un mediu imprevizibil nu sunt suficiente. Împreună formează un proces de învăţare cu buclă unică. Buclă unică în sensul că obiectivul rămâne constant şi orice deviere de la traiectoria planificată este considerată un defect care trebuie remediat. Acest proces cu buclă unică nu cere şi nici nu facilitează reexaminarea strategiei sau a tehnicilor utilizate pentru implementarea ei în condiţiile curente (Kaplan şi Norton, 1996 b).

Multe companii îşi desfăşoară astăzi activitatea în medii turbulente cu strategii complexe, care deşi valide când au fost lansate pot să-şi piardă validitatea când condiţiile din mediul de afaceri se schimbă. În acest tip de mediu, în care oportunităţile şi ameninţările apar în mod constant, companiile trebuie să fie capabile de ceea ce Chris Argyris numeşte *învăţare cu buclă dublă* – un proces de învăţare care produce o schimbare în presupunerile şi teoriile oamenilor privind relaţiile de tip cauză-efect.

Revizuirea bugetelor şi alte instrumente manageriale de natură financiară nu pot angaja managerii de vârf într-un proces de învăţare cu buclă dublă, în primul rând pentru că privesc performanţa dintr-o singură perspectivă şi în al doilea rând pentru că nu presupun învăţare strategică. Învăţarea strategică constă în receptarea feedback-ului, testarea ipotezelor pe care se baza strategia şi realizarea adaptărilor necesare.

Balanced Scorecard furnizează trei elemente necesare învăţării strategice:

1. articulează viziunea împărtăşită a companiei, definind în termeni operaţionali clari rezultatele pe care compania, ca echipă încearcă să le realizeze.
2. furnizează sistemul fundamental de feedback strategic. O strategie de afaceri poate fi văzută ca un set de ipoteze privind relaţiile de tip cauză-efect. Un sistem de feedback strategic ar trebui să poată testa, valida, şi modifica ipotezele pe care se bazează strategia. Prin stabilirea unor obiective pe termen scurt în cadrul procesului de planificare, managerii încearcă să anticipeze relaţia dintre schimbarea factorilor care determină performanţa şi modificările obiectivelor specifice asociate acestora.
3. facilitează revizuirea strategiei, aspect esenţial pentru învăţarea strategică. Prin specificarea relaţiilor de cauzalitatea între factorii acre determină performanţa şi obiective, BSC permite managerilor să utilizeze sesiunile periodice de revizuire pentru a evalua validitatea strategiei şi calitatea implementării acesteia. Dacă angajaţii şi managerii au îndeplinit factorii care determină performanţa (de exemplu reţinerea angajaţilor, disponibilitatea sistemelor informaţionale, noi produse şi servicii financiare) atunci eşecul în obţinerea rezultatelor aşteptate semnalează faptul că

strategia fundamentală s-ar putea să nu fie validă. Această neconfirmare a rezultatelor trebuie să-i determine pe manageri să revadă concluziile referitoare la condiţiile pieţei, problematica valorii pentru clienţi, comportamentul concurenţilor şi capacităţile interne. Revizuirea poate duce la reafirmarea încrederii în strategia curentă însă cu ajustarea cantitativă a relaţiilor dintre indicatorii utilizaţi în BSC. Dar, datorită noilor informaţii despre condiţiile pieţei şi capacităţile interne, se poate ajunge şi la concluzia că organizaţia are nevoie de o altă strategie. Balanced Scorecard este util pentru cei care doresc să-şi creeze un sistem de management strategic tocmai pentru că permite învăţarea strategică.

Balanced Scorecard umple vidul care există în majoritatea sistemelor manageriale şi anume lipsa unui proces sistematic pentru implementarea şi obţinerea feedback-ului în ceea ce priveşte strategia. Procesele manageriale construite în jurului unui Balanced Scorecard permit alinierea şi concentrarea strategiei asupra strategiei pe termen lung. Folosit astfel BSC devine fundamentul managementului organizaţiilor in era informaţiei (Kaplan şi Norton, 1996c).

Concluzii

Condiţiile luate în considerare la efectuarea opţiunilor strategice pot evolua în direcţii diferite dat fiind că apariţia noilor ameninţări şi oportunităţi este un fenomen permanent, de multe ori într-un ritm alert. Din această cauză, progresele realizate prin aplicarea strategiei au de obicei un ritm diferit faţă de cele prevăzute în planul strategic iniţial, în sens pozitiv sau negativ. Dat fiind că politicile şi procedurile menite să ghideze implementarea strategiei nu asigură conformitatea deplină a rezultatelor concrete cu standardele fixate este necesar controlul şi evaluarea strategiei.

Dinamica condiţiilor interne şi externe precum şi continuitatea aplicării strategiei impun evaluarea ca proces permanent. Ajustările generează o nouă strategie care se implementează şi care la rândul ei va fi supusă unui nou proces de evaluare şi ajustare.

Obiectivul general al evaluării strategiei este acela de a stabili în ce măsură aceasta corespunde misiunii firmei şi obiectivelor ei strategice, resurselor disponibile, schimbărilor produse în mediul intern şi în cel exterior.

Calitatea evaluării strategice, de care depinde calitatea ulterioară a performanţelor firmei şi poziţia ei competitivă, este determinată de instrumentarul metodologic folosit în procesul evaluării dar, mai ales, de capacitatea firmei de a se autoaprecia şi de a învăţa din propria experienţă strategică.

Activitatea de control are rolul de a asigura realizarea obiectivelor firmei în condiţii de eficienţă. Controlul este necesar pentru a anticipa problemele ce pot să apară, pentru a readapta programele la cerinţele de realizare a obiectivelor firmei, pentru a corecta sau reactualiza programele atunci când este necesar.

Un instrument de management, care aduce o îmbunătăţire faţă de sistemul managerial tradiţional de planificare şi control prin faptul că încorporează şi alte instrumente decât cele financiare este Balanced Scorecard. Astăzi organizaţiile concurează într-un mediu concurenţial complex astfel că înţelegerea scopurilor lor şi a metodelor utilizate pentru atingerea acestor scopuri este vitală. BSC transpune misiunea şi strategia unei organizaţii într-un set comprehensiv de indicatori de performanţă care asigură un model pentru sistem de măsură strategic şi managerial. BSC completează indicatorii financiari ai performanţelor din trecut cu factorii determinanţi ai performanţelor viitoare. Indicatorii şi obiectivele acestui sistem derivă din viziunea şi strategia organizaţiei. Balanced Scorecard elimină lipsa unui proces sistematic pentru implementarea şi

obţinerea feedback-ului în ceea ce priveşte strategia. Procesele manageriale construite în jurului unui Balanced Scorecard permit alinierea şi concentrarea acţiunii asupra strategiei pe termen lung. Folosit astfel BSC devine fundamentul managementului organizaţiilor in era informaţiei.

CAP. 7. CERCETARE EXPLORATORIE EMPIRICĂ PRIVIND STADIUL APLICĂRII MANAGEMENTULUI STRATEGIC ÎN IMM-URILE DIN REGIUNEA NORD-VEST ŞI IMPLICAŢIILE SALE ASUPRA PERFORMANŢEI

7.1. Metodologia cercetării

7.1.1.Problema de cercetare

IMM-urile au un rol important în dezvoltarea economică şi socială prin faptul că generează o parte semnificativă a PIB în orice ţară (aproximativ 70% în România), asigură un număr extrem de important de locuri de muncă (63.6% în România în anul 2008, potrivit Small Business Act pentru România din 2009), generează într-o mare proporţie inovaţiile tehnice, asigură crearea clasei de mijloc, creează premise pentru realizarea profesională, economică, socială şi culturală a populaţiei.

Într-o economie în curs de dezvoltare, cum este economia României, acest sector este considerat a fi o sursă a inovării, flexibilităţii şi dezvoltării economice. Datorită resurselor insuficiente şi concurenţei puternice ce caracterizează astăzi mediul economic, IMM-urile se caracterizează printr-o puternică volatilitate. Chiar dacă ritmul creării firmelor noi este unul mare, considerabil este şi numărul firmelor nou create care nu depăşesc cinci ani de viaţă, aşa cum arată studiile realizate în economiile dezvoltate. În România se estimează că doar 33% supravieţuiesc celei de-a cincia aniversări şi 12% ajung la ce-a de-a zecea (Raşcă şi Deaconu, 2007).

Planificarea strategică este procesul prin care se elaborează şi implementează decizii privind direcţia viitoare a organizaţiei. Acest proces este unul vital pentru supravieţuirea oricărei organizaţii pentru că este procesul prin intermediul căruia organizaţia se adaptează mediului în continuă schimbare, iar acest proces este aplicabil tuturor nivelurilor manageriale şi tuturor tipurilor de organizaţii (Kerzner, 2001, p. 15).

Utilizarea planificării strategice are consecinţe favorabile: îmbunătăţeşte performanţa, contribuie la îmbunătăţirea eficienţei managementului care se traduce printr-o mai bună abilitate de a identifica şi fructifica oportunităţile de piaţă precum şi prin încurajarea angajaţilor de a avea o atitudine pozitivă vis-a-vis de schimbare. De asemenea un beneficiu major îl constituie faptul că planificarea strategică asigură sincronizarea companiei cu mediul extern astfel încât să se poată realiza adaptările necesare.

Accelerarea globalizării face ca relaţiile competitive (concurenţiale) dintre indivizi, afaceri, regiuni şi naţiuni să fie tot mai complexe şi corelate indiferent de dimensiunea si de stadiul de dezvoltare a afacerii (Yamada 2004, pg. 289). Skrt and Antocic (2004, pg. 107) sunt de părere că planificarea (gândirea) strategică a devenit obligatorie pentru întreprinzători în contextul concurenţei globale, schimbărilor tehnologice şi a dinamicii pieţelor. Antocic şi Hisrich (2004, pg. 518) subliniază faptul că deciziile strategice sunt cruciale pentru asigurarea eterogenităţii comportamentului organizaţional şi a procesului de creare a valorii fiind în acelaşi timp un mijloc important pentru generarea de valoare nouă. Delmar şi Shane (2003) susţin, prin intermediul unui studiu empiric, faptul că planificarea sporeşte şansele de supravieţuire ale unei afaceri,

îmbunătăţeşte procesul de dezvoltare al produsului şi de asemenea modul de organizarea activităţilor în firmele nou create.

De zeci de ani cercetările în domeniul managementului strategic s-au concentrat asupra economiilor dezvoltate, în special a celor din SUA şi Europa (Welsh şi Drăguşin, 2009) şi mai puţin asupra economiilor în curs de dezvoltare, în plus, în România, studiile (sau rezultatele lor) privind activităţile strategice ale IMM-urilor lipsesc, sunt limitate sau nu sunt cunoscute. Prezentul studiu urmăreşte să contribuie la înlăturarea, cel puţin într-o anumită măsură a acestui neajuns.

Datorită importanţei IMM-urilor, a beneficiilor planificării strategice asupra supravieţuiri şi performanţei şi lipsei studiilor în acest sens în România, prezenta lucrare îşi propune promovarea planificării strategice ca bună practică pentru întreprinderile mici şi mijlocii în vederea îmbunătăţirii şanselor de supravieţuire şi de a obţine performanţă.

7.1.2. Obiectivele cercetării

Ţinând cont de complexitatea procesului de planificare strategică, în general, şi a scopului cercetării de faţă, în particular, se pot contura două obiective fundamentale ale prezentei teze de doctorat, după cum urmează:

1) prezentarea stadiului activităţilor de planificare strategică realizate de întreprinderile mici şi mijlocii din regiunea Nord-Vest, respectiv investigarea măsurii în care aceste întreprinderi realizează activităţi de planificare strategică;
2) examinarea existenţei, naturii şi intensităţii legăturilor directe şi indirecte, generale şi parţiale, dintre planificarea strategică, în general, şi componentele acestui proces, în particular, pe de o parte, şi performanţa reflectată prin indicatori referitori la dinamica cifrei de afaceri, a numărului de angajaţi, îndeplinirea obiectivelor, pe de altă parte.

Pentru îndeplinirea celor două obiective principale anterior enunţate au fost delimitate următoarele obiective derivate:

a. identificarea activităţilor specifice planificării strategice întreprinse de IMM-uri;
b. stabilirea nivelului de formalizare al activităţilor de planificare strategică;
c. identificarea instrumentelor specifice managementului strategic utilizate de către firmele mici şi mijlocii;
d. identificarea şi cuantificarea corelaţiilor dintre caracteristicile IMM-urilor identificate prin dimensiune, experienţă, domeniu de activitate, şi activităţile de planificare strategică întreprinse, în parte şi în ansamblul lor;
e. identificarea corelaţiilor dintre diferite elemente ale procesului de planificare strategică;
f. identificarea corelaţiilor generale şi parţiale dintre planificarea strategică şi elementele componente ale acestui proces, pe de o parte, şi performanţa firmei, pe de altă parte, performanţă având ca bază de referinţă indicatori precum dinamica cifrei de afaceri, a numărului de angajaţi, îndeplinirea obiectivelor;
g. promovarea planificării strategice ca bună practică în vederea asigurării competitivităţii afacerilor;
h. realizarea unei contribuţii privind literatura de specialitate din România referitoare la planificarea strategică în rândul IMM-urilor.

7.1.3. Metoda de cercetare şi instrumentul de culegere a datelor

În primul rând, ţinând cont de complexitatea fenomenului studiat şi a implicaţiilor acestuia, în speţă aplicarea managementului strategic în IMM-uri şi influenţa acestuia asupra performanţelor, abordarea, planificarea şi implementarea cercetării de faţă s-au înscris în cadrul unei cercetări de tip ***exploratoriu***, având scopul de a stabili coordonatele unui fenomen de management complex, de a defini variabile şi ipoteze care vor sta la baza unor cercetări ulterioare (Olteanu, 2000, pg.60), de a clarifica şi a genera o mai bună înţelegere a coordonatelor probleme studiate (Cătoiu, 2002, pg.70). Totuşi, în ciuda naturii preponderent exploratorii a studiului, sunt atinse parţial şi aspecte de tip ***descriptiv,*** prin investigarea fenomenului analizat şi determinarea coordonatelor acestuia, ***explicativ,*** prin analiza desfăşurării în timp a fenomenului, a factorilor de care depinde evoluţia acestuia, precum şi direcţia influenţei lor, şi chiar ***concluziv,*** oferind unele date concludente care să ajute factorii de decizie în alegerea celui mai adecvat mod de acţiune, prin prisma studierii influenţelor aplicării managementului strategic asupra performanţelor IMM-urilor.

În al doilea rând, luând în considerare natura populaţiei statistice investigate – întreprinderile mici şi mijlocii din regiunea Nord-Vest a României cu activităţi internaţionalizate – şi mai ales eterogenitatea acesteia şi lipsa unor baze de date valide, complete şi acurate care să cuprindă în mod structurat şi exact componenţa acestei populaţii statistice, o cercetare de tip probabilistic, deşi ideală, a fost şi este practic imposibil de implementat. Implicit, abordarea, planificarea şi implementarea cercetării de faţă s-au înscris în cadrul de referinţă al unui studiu de tip ***neprobabilistic, empiric***.

În al treilea rând, deşi în cadrul cercetărilor neprobabilistice una dintre metodele de eşantionare uzuale ar fi fost ***metoda cotelor***, care ar fi presupus cunoaşterea proporţiilor statistice ale unor caracteristici ale populaţiei şi construirea unui model miniatural al populaţiei – eşantionul – care să păstreze proporţiile reale ale populaţiei, totuşi, datorită mijloacelor de contact şi identificare limitate a IMM-urilor în zona şi cu profilul căutat (Nord-Vest, activităţi internaţionalizate), o astfel de metodă de constituire a eşantionului ar fi fost nerealistă din punct de vedere al posibilităţilor de aplicare. Prin urmare, în cadrul de referinţă empiric al cercetării s-a adoptat metoda eşantionării *în „bulgăre de zăpadă"* (Pop, 2004, pg.91) specifică cercetării unei populaţii specializate, închise sau slab definite (firme din categoria IMM-urilor cu activităţi internaţionalizate din Regiunea Nord-Vest) şi bazate pe cunoştinţele pe care le au primii subiecţi investigaţi şi pe bunăvoinţa acestora de a oferi datele de contact sau coordonatele altor posibili subiecţi care se încadrează în populaţia studiată (întrucât nu am avut access la o bază de date completă şi acurată care să ne pună la dispoziţie datele de contact ale acestor firme).

Aceeaşi metodă este sugerată şi identificată în astfel de cazuri şi de alţi specialişti sub denumirea generică de eşantionare *„din aproape în aproape"*, constând în a cere primilor subiecţi investigaţi să desemneze alţi subiecţi şi să genereze astfel un „lanţ" de eşantionare, prin prisma relaţiilor sociale (Singly et al, 1998, pg.149).

În cazul concret al cercetării de faţă, echipa de operatori de anchetă a fost constituită 105 de studenţi care, prin prisma propriilor relaţii şi restricţionaţi de încadrarea strictă în populaţia investigată (IMM-uri din regiunea Nord-Vest a României cu activităţi internaţionalizate) au avut sarcina de a colecta informaţiile în baza unui chestionar administrat „faţă în faţă" în rândul persoanelor din conducerea întreprinderilor-ţintă. Pornind de la un număr limitat de subiecţi identificaţi şi investigaţi pe baza propriilor relaţii ale operatorilor de anchetă, eşantionul a fost extins prin metoda „bulgărelui de zăpadă" pe baza desemnării unor noi subiecţi de investigat de către subiecţii investigaţi anterior. De altfel, deşi metoda utilizată nu a fost bazată pe cote,

eşantionul creat „din aproape în aproape” a păstrat proporţiile reale ale populaţiei din punct de vedere al domeniului de activitate, situaţie validată prin analiza structurii eşantionului (prezentată în subcapitolul dedicat).

Metoda de cercetare aleasă a fost ***ancheta*** întrucât am urmărit chestionarea unui număr cât mai mare de întreprinderi mici şi mijlocii, colectarea unui volum relativ mare de informaţii, necesitatea culegerii unor date structurate şi standardizate precum şi faptul că numărul de operatori de anchetă a fost unul semnificativ (105 studenţi, în anul 3, specializarea Administrarea Afacerilor, forma de învăţământ ZI şi ID, ai Facultăţii de Business din cadrul Universităţii Babeş-Bolyai Cluj-Napoca). Întrucât firmele sunt în general reticente în a participa la astfel de studii, pentru îmbunătăţirea ratei de răspuns am optat pentru varianta anchetei „faţă în faţă” care a presupus deplasarea operatorilor la sediul firmelor şi asistarea reprezentanţilor (aceştia au fost în special administratorul sau directorul economic) IMM-urilor la completarea chestionarului.

Ţinând cont de distincţia dintre cercetările ***calitative,*** bazate pe eşantioane mici şi nereprezentative ale populaţiilor studiate şi desfăşurate în forme verbale discursive (interviuri în profunzime, reuniuni de grup etc.) şi, respectiv, cercetările ***cantitative***, bazate pe eşantioane mari şi relativ reprezentative, pe evaluări cantitativ-numerice ale variabilelor, pe metode statistice de analiză, pe metode de culegere a datelor de tipul anchetei şi pe instrumente de colectare a datelor de tipul chestionarului, studiul de faţă se încadrează în categoria cercetărilor ***cantitative***. Am optat pentru un astfel de tip de cercetare datorită unor argumente precum: necesitatea de a cuantifica datele şi a generaliza rezultatele, cu anumite limite, la nivelul întregii populaţii statistice analizate, necesitatea de a derula în mod structurat culegerea datelor, necesitatea de a realiza o analiză statistică pertinentă a datelor colectate şi, respectiv, necesitatea de a obţine informaţii de natură numerică şi cantitativă privitoare la stadiul aplicării managementului strategic în cadrul IMM-urilor investigate şi de a testa relaţionarea între acesta şi performanţă.

Coordonatele metodologice descrise şi aplicate au fost impuse şi de o serie de restricţii de ordin organizatoric precum: bugetul alocat cercetării, numărul şi pregătirea operatorilor de anchetă, natura populaţiei statistice investigate, timpul şi perioada alocată colectării datelor şi, respectiv, dispunerea şi dispersia teritorială a subiecţilor investigaţi (IMM-urile din N-V cu activitate internaţionalizată).

Nu în ultimul rând, am adoptat metoda anchetei „industriale” (Pop, 2004, pg.159) şi datorită unor considerente precum: diversitatea şi complexitatea domeniilor de activitate ale IMM-urilor investigate, gradul mare de eterogenitate al pieţelor „industriale” (sectoare foarte eterogene atât prin natura lor, cât şi prin mărimea întreprinderilor care le compun, din punct de vedere al numărului de angajaţi şi al volumului şi valorii activităţii derulate) şi, respectiv, complexitatea proceselor de decizie (ceea ce face dificilă identificarea responsabililor cu deciziile de management strategic).

Plecând de la obiectivele cercetării şi pe baza studiului literaturii de specialitate a fost construit un chestionar **(Anexa 1)** pentru culegerea datelor. Chestionarul a fost structurat în două părţi ce cuprind un număr total de 13 întrebări.

Prima parte a chestionarului a fost dedicată culegerii datelor de identificare ale firmelor cuprinzând o serie de 6 întrebări, după cum urmează:

- anul de începere a activităţii firmei care a fost o întrebare deschisă;
- forma juridică de organizare a firmei – întrebare închisă cu răspuns unic;
- domeniul de activitate al firmei - întrebare închisă cu răspuns unic;
- numărul mediu de angajaţi, anual, în ultimii patru ani - întrebare deschisă;
- cifra de afaceri anuală în ultimii patru ani - întrebare deschisă;

- date de contact (persoana de contact, vechimea acesteia în firmă, email şi adresa paginii web) - întrebare deschisă.

A doua parte a chestionarului a fost destinată culegerii de informaţii privind acţiunile strategice întreprinse de IMM-urile din regiunea Nord-Vest. În primul rând am dorit să identificăm tipul de activităţi specifice managementului strategic pe care acestea le derulează. În acest sens au fost formulate întrebări pentru următoarele componente ale procesului de management strategic:

a. Misiune:

- o întrebare dihotomică privind existenţa unei declaraţii de misiune;
- un set de întrebări închise cu răspuns unic cuantificată cu ajutorul unei scale Likert (simetrică, cu şase variante de răspuns) menită să identifice gradul în care angajaţii cunosc misiunea firmei, măsura în care angajaţii cunosc valorile firmei şi măsura în care valorile influenţează comportamentul angajaţilor.

b. Obiective:

- pentru investigarea gradului de cunoaştere şi înţelegere a obiectivelor de către angajaţi a fost utilizată o întrebare închisă cu răspuns unic (scală Likert, simetrică cu şase variante de răspuns);
- două întrebări închise cu răspuns unic privind obiectivul general fixat de firmă pentru următorii 2 ani (cu variantele de răspuns: extindere rapidă, extindere moderată, menţinere, închidere, vânzare) şi măsura în care obiectivele sunt îndeplinite (cu variantele de răspuns: parţial, integral, depăşite);
- în ceea ce priveşte domeniile vizate de stabilirea obiectivelor şi priorităţile stabilite pentru următorii 2 ani au fost utilizate întrebări închise cu răspuns multiplu.

c. Analiza mediului intern:

- evaluarea impactului pe termen lung al punctelor forte şi al slăbiciunilor organizaţionale şi stabilirea acestora prin raportare la concurenţă au fost investigate cu ajutorul unor întrebări închise cu răspuns unic exprimată printr-o scală Likert, simetrică cu şase variante de răspuns.

d. Analiza mediului extern:

- a fost formulată o întrebare închisă, cu răspuns multiplu, privind influenţele din mediul extern luate în considerare la elaborarea planurilor strategice;
- un set de întrebări multiple, cu răspuns unic, exprimate cu ajutorul unei scale Likert simetrice, cu şase variante de răspuns, a fost utilizat pentru investigarea măsurii în care influenţele pe termen lung ale oportunităţilor şi ameninţărilor sunt luate în considerare, a existenţei unor proceduri formale pentru evaluarea oportunităţilor şi ameninţărilor, a gradului de interes pentru nevoile clienţilor, a măsurii în care caracteristicile firmelor concurente sunt cunoscute, intenţiile strategice ale firmelor concurente sunt cunoscute şi a percepţiei asupra ritmului de schimbare a domeniului de activitate şi, respectiv, a nevoilor clienţilor.

e. Selectarea alternativei strategice:

- existenţa unor proces formal de selectare a strategiilor şi preocuparea pentru implicaţiile pe termen lung ale selecţiei strategiei au fost investigate cu ajutorul unor întrebări multiple, cu răspuns unic, exprimate cu ajutorul unei scale Likert simetrice, cu şase variante de răspuns.

f. Implementarea strategiei:

- trei întrebări închise, cu răspuns unic, cuantificate printr-o scală Likert simetrice, cu şase variante de răspuns, au fost formulate pentru a investiga existenţa etapei de

implementare a strategiei odată selectată o strategie, alocarea resurselor adecvate îndeplinirii planurilor şi a existenţei unei bune comunicări în cadrul firmei.

g. Controlul/evaluarea strategiei:

- în vederea stabilirii frecvenţei de revizuire a planurilor a fost utilizată o întrebare închisă cu răspuns unic (cu variantele săptămânal, lunar, trimestrial, semestrial, anual şi niciodată);
- elaborarea de bugete pentru planurile strategice şi existenţa unui proces continuu de evaluare şi revizuire a planurilor a fost investigată cu ajutorul unor întrebări închise, cu răspuns unic, cuantificate printr-o scală Likert simetrice, cu şase variante de răspuns.

Un alt set de întrebări au vizat următoarele aspecte generale referitoare la activităţile de planificare strategică derulate de către firmele chestionate:

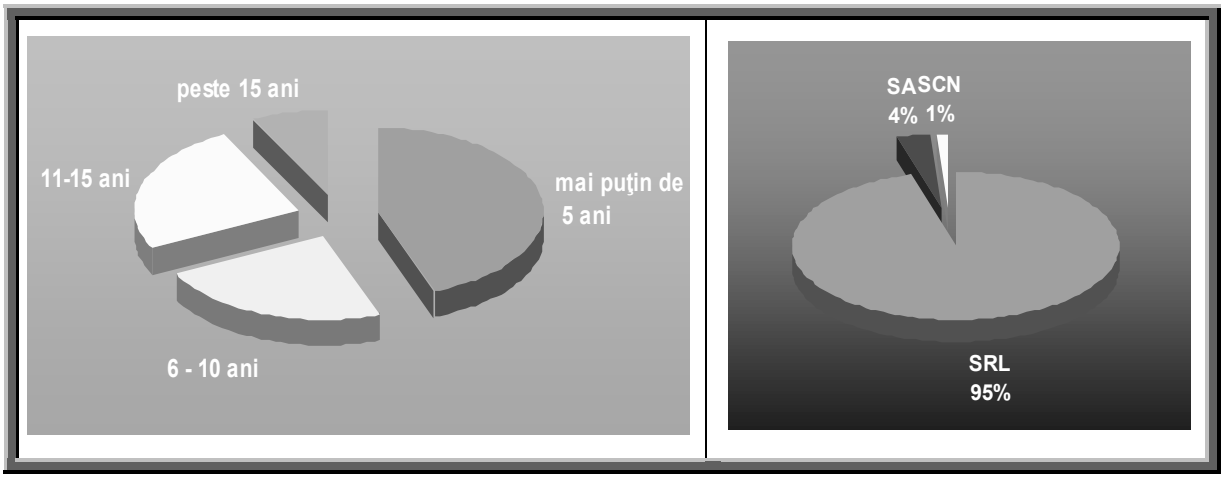
a. derularea unor activităţi de planificare a fost investigată cu ajutorul unei întrebări dihotomice;
b. în vederea stabilirii nivelului de formalizare a activităţilor de planificare a fost utilizată o întrebare dihotomică care a fost şi o întrebare filtru pentru întrebările închise, cu răspuns unic, referitoare la orizontul de timp al planurilor scrise şi la intervalul de timp al utilizării acestora;
c. utilizarea consultanţilor externi în activităţile de planificare a fost investigată cu ajutorul unei întrebări dihotomice;
d. a fost utilizată o întrebare închisă, cu răspuns multiplu, pentru chestionarea firmelor în privinţa instrumentelor utilizate în planificarea strategică.

O serie de întrebări din chestionar au fost concepute ca întrebări închise, cu răspuns unic cuantificate cu ajutorul unei scale Likert cu şase variante de răspuns, care solicitau respondentului să-şi exprime acordul cu afirmaţia respectivă. Motivul alegerii scalei simetrice a fost acela de a elimina tendinţa respondenţilor de a se poziţiona neutru.

7.1.4. Caracteristicile eşantionului investigat

Într-o primă fază am dorit ca studiul nostru să surprindă specificul activităţilor strategice derulate de către întreprinderile mici şi mijlocii cu activităţi internaţionale din Transilvania (regiunile de dezvoltare Nord, Nord-Vest şi Centru), distribuind operatorilor un număr de 300 de chestionare. Am reprimit completate un număr de 256 de chestionare dintre care 32 nu au fost integral completate sau nu se încadrau în categoria IMM-urilor (conform Ordonanţei nr. 27 din 26/01/2006) fiind eliminate din studiu. Din cele 224 de chestionare validate (complete), doar 24 aparţineau unor firme din regiunile Centru şi Nord. Am considerat că diferenţa dintre numărul de firme aparţinând celor 3 regiuni de dezvoltare este prea mare, pe de o parte şi numărul mic de răspunsuri din regiunile Centru şi Nord, pe de altă parte, nu vor permite realizarea unor analize statistice pertinente, semnificative.

Astfel, eşantionul nostru cuprinde 200 de IMM-uri din regiunea Nord-Vest (judeţele Cluj, Sălaj, Bihor, Maramureş, Satu-Mare, Bistriţa-Năsăud), 44.5 % dintre ele având o vechime de mai puţin de 5 ani, 23 % o vechime între 6 şi 10 ani, 25 % o vechime între 11 şi 15 ani, iar 7.5% peste 15 ani. Din punctul de vedere al formei juridice de organizare, majoritatea firmelor (95.5%) sunt societăţi cu răspundere limitată, 3.5 % sunt societăţi pe acţiuni, restul (1%) alegând ca formă juridică societatea în nume colectiv.



Grafic nr. 7.1 *Structura eşantionului analizat în funcţie de vechimea în activitate şi forma juridică*

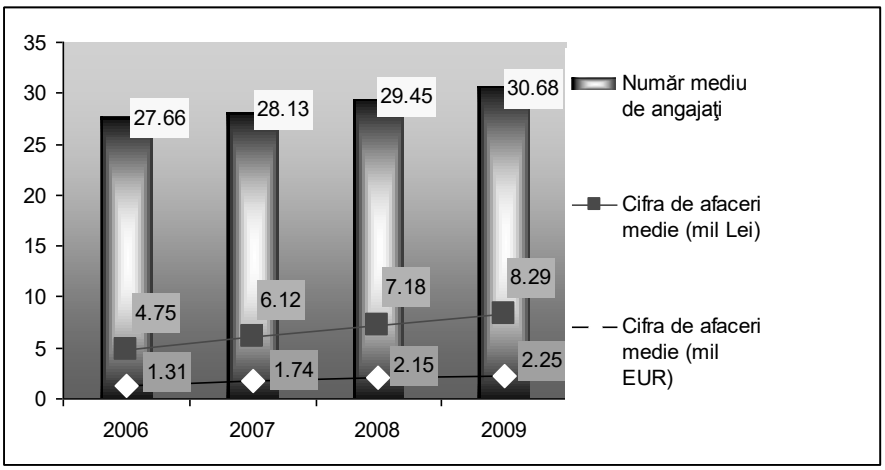
Dintre cele 200 de firme participante la studiu, un număr de 55 (27.5%) de IMM-uri sunt active în domeniul producţiei, 75 (37.5%) sunt firme prestatoare de servicii, iar 70 (35%) desfăşoară activităţi de comerţ.

În ceea ce priveşte dimensiunea firmei, exprimată ca număr de angajaţi, 41% dintre firme se încadrează în categoria microîntreprinderilor (cu până la 9 angajaţi), 41.5% în categoria firmelor mici (10-49 angajaţi), iar 17.5% în categoria firmelor mijlocii (50-249 angajaţi).

Tabel 7.1 *Structura eşantionului în funcţie de domeniul de activitate şi dimensiunea firmei*

Domeniul de activitate		Număr mediu de angajaţi			
		0-9	**10-49**	**50-249**	**Total**
Producţie	Număr de firme	12	22	21	55
	Procent	14.6%	26.5%	60.0%	27.5%
Prestări servicii	Număr de firme	39	30	6	75
	Procent	47.6%	36.1%	17.1%	37.5%
Comerţ	Număr de firme	31	31	8	70
	Procent	37.8%	37.3%	22.9%	35.0%
Total	Număr de firme	82	83	35	200
	Procent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Numărul mediu de angajaţi pe companie creşte de la 27.66 în 2006 la 30.68 în 2009. Aceeaşi evoluţie pozitivă a înregistrat-o şi cifra de afaceri, de la o medie de 4745815.39 lei (1309768.557 EUR) în 2006 la o medie de 8293902.86 lei (2252125.576 EUR) în 2009.



Grafic nr. 7.2 *Evoluţia dimensiunii firmei şi a cifrei de afaceri între 2006-2009*

7.1.5. Metode utilizate pentru analiza datelor colectate

În vederea analizei datelor colectate s-a apelat la un program informatic de prelucrare statistică a datelor (SPSS versiunea 16), cu ajutorul căruia informaţiile colectate „pe teren" cu ajutorul chestionarului au fost structurate şi sistematizate într-o bază de date electronică.

Crearea bazei de date SPSS constă în definirea variabilelor cercetării şi introducerea în calculator a datelor provenite de regulă din chestionare. Aceste date pot să fie preluate şi din diferite alte baze de date, care conţin o serie de observări ale unor fenomene de marketing (cantităţi cumpărate, comportamente de consum), caracteristici ale produselor (dimensiuni, atribute, parametri funcţionali) etc. Preluarea datelor se poate face manual prin introducerea lor în sistem de către operatori sau poate fi făcută în mod automat prin transformarea unor baze de date deja existente.

Pentru a uşura introducerea datelor şi a limita posibilităţile de apariţie a erorilor se va proceda la codificarea datelor, de regulă prin asocierea unor simboluri numerice fiecărei variante de răspuns. Această codificare depinde în foarte mare măsură de tipul scalei utilizate. Pentru aceste motive, procesul de codificare a răspunsurilor va fi abordat în cadrul acestei lucrări în paralel cu cel de introducere a datelor în calculator.

Datele rezultate din cercetare se introduc în fereastra editorului de date. Fiecare coloană reprezintă o variabilă a cercetării care urmează să fie analizată, variabila fiind de regulă o întrebare a chestionarului. Variabilele au mai multe categorii (modalităţi) care reprezintă răspunsurile la respectiva întrebare. Pe fiecare linie se vor înregistra rezultatele consemnate în fiecare chestionar, o linie fiind constituită din răspunsurile date de un anumit subiect tuturor întrebărilor din chestionar. În urma introducerii tuturor datelor va rezulta o bază de date SPSS. Fiecare celulă a bazei de date va conţine valoarea variabilei de pe coloană înregistrată în chestionarul de pe linie. Celula reprezintă practic intersecţia dintre o variabilă şi un caz (subiect) analizat.

Ţinând cont de tipul variabilelor cu ajutorul cărora au fost sistematizate informaţiile colectate, au fost efectuate, pe de o parte, ***analize univariate*** bazate pe indicatori statistici precum frecvenţa absolută şi relativă, media, dispersia ş.a., iar pe de altă parte, ***analize bivariate*** constând în teste parametrice Anova (pentru compararea mediilor a mai mult de două eşantioane independente), teste neparametrice Hi-pătrat (pentru compararea diferenţelor dintre grupuri) şi, respectiv, s-au calculat coeficienţi de corelaţie Pearson şi coeficienţilor de corelaţie a rangurilor Spearman.

7.1.5.1. Testul Anova (analiza de varianţă unifactorială)

ANOVA este un procedeu de analiză a varianţei unei variabile numerice sub influenţa unei variabile de grupare. Prin ANOVA se compară medii pentru trei şi mai multe subpopulaţii definite de variabila de grupare (variabila independentă). ANOVA poate fi folosită in analiza unor situaţii in care asupra variabilei numerice (variabila dependentă) acţionează simultan mai multe variabile independente. In astfel de cazuri , prin ANOVA se poate prezenta modul in care aceste variabile independente interacţionează una cu alta şi ce efecte au aceste interacţiuni asupra variabilei dependente.

ANOVA unifactorială este unul din procedeele de analiză a varianţei pentru o variabilă cantitativă dependentă de o singură variabilă factor (de grupare). Variabila factor, numită şi variabilă independentă , explicativă trebuie să fie calitativă şi trebuie să aibă un număr redus de categorii (modalităţi).

Ipoteza nulă , ipoteza de testat, formulată prin acest procedeu, presupune egalitatea a trei şi mai multe medii.

În urma rulării testului ANOVA asupra unei perechi de două variabile (dependentă şi, respectiv, factor), se obţin o serie de parametrii precum:

- valoarea specifică statistică a testului (F): $F = S_E^2 / S_R^2$
- S_E^2 varianţa inter-grupe (*„Between-Groups”*) care se calculează ca medie a pătratelor abaterilor mediei fiecărei grupe faţă de media pe ansamblul grupelor şi arată varianţa datorată influenţei factorului de grupare;
- S_R^2 varianţa intra-grupă - estimatorul mediei varianţelor de grupă care arată varianţa din interiorul fiecărei grupe (*„Within Groups”*) , varianţa datorată influenţelor aleatorii; cu cat mediile grupelor au valori mai diferite intre ele, cu atât variaţia dintre grupe este mai mare; cu cat o variaţie , in interiorul grupelor, este relativ mai mică, cu atât statistica test F este mai mare, arătand că ipoteza nulă poate fi respinsă;
- nivelul de semnificaţie statistică a testului (p).

Ipoteza de nul este respinsă dacă valoarea “p” este inferioară valorii 0,05 (5%) semnificând că nu sunt egale toate varianţele (cel puţin două medii calculate la nivelul sub-populaţiilor diferă între ele).

7.1.5.2. Testul Hi-pătrat

Testul Hi-pătrat este un test neparametric utilizat pentru analiza legăturilor dintre două variabile măsurate cu scala nominală. Întrucât în cazul unor astfel de variabile nu poate fi calculată media, testul se va aplica pe baza frecvenţelor absolute sau relative, la fel ca în cazul tuturor testelor neparametrice. Cu ajutorul acestui test se urmăreşte punerea în evidenţă a semnificaţiei diferenţelor dintre frecvenţele observate (obţinute la nivelul eşantionului) şi nişte frecvenţe stabilite pe baza unei presupuse distribuţii a populaţiei, numite frecvenţe aşteptate.

Pentru aplicarea testului în cadrul analizei bivariate se pleacă de la următoarele ipoteze:

- H0 - Între frecvenţele observate şi cele aşteptate nu există diferenţe semnificative, ceea ce presupune faptul că între cele două variabile analizate nu există legătură

- H1 - Există diferenţe semnificative între frecvenţele observate şi cele aşteptate, ceea ce semnifică existenţa unei legături între variabilele analizate

Altfel scrise, ipotezele arată astfel:

- H0 : Oij = Eij
- H1 : Oij ≠ Eij
    - unde:
        - i = reprezintă liniile tabelului de la 1 până la r (r = numărul total de linii ale tabelului de contingenţă)
        - j = reprezintă coloanele tabelului de la 1 până la c (c = numărul total de coloane ale tabelului de contingenţă)
        - Oij = frecvenţele observate pentru celulele tabelului de contingenţă situate la intersecţia dintre linia i şi coloana j.
        - Eij = frecvenţele aşteptate pentru celulele tabelului de contingenţă situate la intersecţia dintre linia i şi coloana j.

Pentru aplicarea testului, pe baza frecvenţelor observate care sunt prezentate în tabelul de contingenţă se calculează frecvenţele teoretice aşteptate presupunând că ipoteza nulă ar fi adevărată. Frecvenţele aşteptate, notate cu Eij, se determină pornind de la frecvenţele observate astfel:

$$E_{ij} = \frac{(total\ linia\ i) \cdot (total\ coloana\ j)}{total\ general}$$

Se calculează o mărime Hi-pătrat, necesară aplicării testului:

$$\chi^2_{calc} = \sum_{i=1}^{r} \sum_{j=1}^{c} \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Această mărime se compară cu valoarea teoretică din tabelul repartiţiei având în vedere nivelul de semnificaţie ales (de regulă 95%) şi numărul gradelor de libertate calculat astfel: df=(r-1)(c-1), unde r reprezintă numărul de rânduri iar c numărul de coloane. În general, dacă valoarea calculată este mai mare decât cea tabelară atunci se acceptă H1, ceea ce semnifică existenţa unei legături între variabilele analizate.

7.1.5.3. Coeficientul de corelaţie simplă Pearson

În acest tip de corelaţie sunt implicate două variabile numerice. Pentru fiecare subiect avem două rezultate. Calculul coeficientului de corelaţie simpla (Pearson) implică abaterile relative ale rezultatelor din cele două distribuţii faţă de mediile corespunzătoare. Coeficientul se calculează cu formula:

$$r = \frac{N\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{N\sum x^2 - (\sum x)^2} * \sqrt{N\sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

, unde:

N = numărul de subiecţi al eşantionului,

x, y = valorile variabilelor numerice pentru fiecare subiect din eşantion.

Criteriul după care poate fi discutată semnificaţia coeficientului presupune consultarea unei tabele special construite. Prin acest procedeu se poate respinge ipoteza nula conform căreia nu exista o relaţie semnificativă între variabile, iar eventualele asocieri se datorează întâmplării. Dacă

o relaţie este semnificativă din punct de vedere statistic, înseamnă ca vom obţine rezultate similare daca s-ar reface studiul.

În utilizarea tabelului lui „r” putem alege diferite praguri de semnificaţie. De regulă pragul minim acceptat pentru a considera o relaţie semnificativă statistic este 0,05 (valoarea reflectată printr-un indicator „p” - nivelul de semnificaţie statistică a testului).

7.1.5.4. Coeficientul de corelaţie a rangurilor Spearman

Coeficientul de corelaţie a rangurilor Spearman este utilizat pentru a compara două variabile statistice măsurate pe o scală ordinală sau pe intervale, în scopul investigării existenţei, sensului şi intensităţii legăturilor dintre cele două variabile.

Coeficientul se calculează cu formula $\rho = 1 - \frac{6\sum_{i=1}^{n} D_i^2}{n\ (n^2 - 1)}$, unde Di reprezintă diferenţele dintre rangurile unei înregistrări (respondent).

În general, direcţia asocierii dintre variabile este dată de semnul coeficientului (un semn pozitiv semnificând o proporţionalitate directă, iar unul negativ o invers proporţionalitate), iar intensitatea asocierii este dată de valoarea coeficientului (având valori cuprinse între -1 şi 1, cu cât este mai apropiat de 1 sau -1 cu atât asocierea este mai puternică).

Gradul de semnificaţie statistică a coeficientului este dat de un parametru specific „p” (nivel de semnificaţie statistică) care ar trebui să fie inferior valorii 0,05 (5%).

7.2. Rezultatele studiului empiric

7.2.1. Stadiul aplicării managementul strategic

7.2.1.1. Aspecte generale privind activităţile de planificare strategică

a) Desfăşurarea unor activităţi de planificare a activităţii

Chestionate privind desfăşurarea unor activităţi de planificare, 178 de IMM-uri (89%) au răspuns afirmativ. Toate firmele mijlocii (50-249 angajaţi) au declarat că desfăşoară activităţi de planificare. La fel, toate firmele cu peste 15 ani de activitate au declarat că desfăşoară activităţi de planificare. Doar 2 firme active în domeniul producţie au declarat ca nu desfăşoară activităţi de planificare.

Cele mai multe firme care au declarat că nu desfăşoară activităţi de planificare se încadrează în categoria firmelor mici (54.5%), au o vechime cuprinsă între 6 şi 10 ani (45.5%) şi sunt active în egală măsură în domeniul prestării serviciilor şi cel comercial.

Tabel 7.2 *Derularea activităţilor de planificare în cadrul IMM-urilor în funcţie de caracteristicile firmelor*

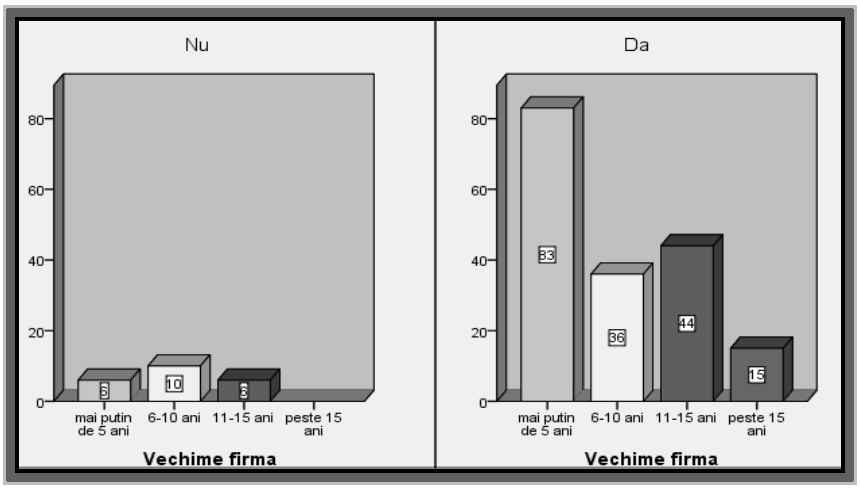
			Firma desfăşoară activităţi de planificare a activităţii		
			Nu	**Da**	***Total***
Număr mediu de angajaţi	**0-9**	*Număr firme*	10	72	*82*
		Procent	45.5%	40.4%	*41.0%*
	10-49	*Număr firme*	12	71	*83*
		Procent	54.5%	39.9%	*41.5%*
	50-249	*Număr firme*	0	35	*35*
		Procent	.0%	19.7%	*17.5%*
Vechime firmă	**mai puţin de 5 ani**	Număr firme	6	83	*89*
		Procent	27.3%	46.6%	*44.5%*
	6-10 ani	Număr firme	10	36	*46*
		Procent	45.5%	20.2%	*23.0%*
	11-15 ani	Număr firme	6	44	*50*
		Procent	27.3%	24.7%	*25.0%*
	peste 15 ani	Număr firme	0	15	*15*
		Procent	.0%	8.4%	*7.5%*
Domeniul de activitate	**Producţie**	Număr firme	2	53	55
		Procent	9.1%	29.8%	27.5%
	Prestări servicii	Număr firme	10	65	75
		Procent	45.5%	36.5%	37.5%
	Comerţ	Număr firme	10	60	70
		Procent	45.5%	33.7%	35.0%
Total		**Număr firme**	***22***	***178***	***200***
		Procent	***100.0%***	***100.0%***	***100.0%***

Am încercat să identificăm existenţa unei legături semnificative statistic între acţiunile de planificare întreprinse de IMM-uri, pe de o parte, şi dimensiunea firmei, domeniul de activitate şi experienţa firmei (exprimată ca număr de ani de activitate), pe de altă parte, cu ajutorul testului χ^2.

Tabel 7.3 *Legătura dintre caracteristicile IMM-urilor şi desfăşurarea activităţilor de planificare*

	Firma desfăşoară activităţi de planificare a activităţii			
	Pearson χ^2	**gl**	**p**	***c***
Număr mediu de angajaţi	*5.459*	*2*	*.065*	*.163*
Vechime firmă	***8.972***	***3***	***.030***	***.207***
Domeniul de activitate	*4.235*	*2*	*.120*	*.144*

Rezultatele indică existenţa unei legături de intensitate redusă doar între vechimea firmei şi acţiunile de planificare a activităţii conform datelor prezentate în tabelul de mai sus, toate firmele cu vechime de peste 15 ani declarând că derulează activităţi de planificare.



Grafic nr. 7.3 *Derularea activităţilor de planificare în funcţie de vechimea firmei*

b) Elaborarea unor planuri strategice scrise

Formalizarea indică măsura în care planurile strategice există în formă scrisă. Cercetările empirice anterioare sprijină ideea că planificarea formală (formalizată) duce la creşterea performanţei. Cercetătorii sunt de părere că firmele de mici dimensiuni care adoptă un proces de planificare strategică formal vor pune un accent mai mare pe îmbunătăţirea calităţii procesului decizional strategic şi ca rezultat al unui proces formal de planificare strategică firmele mici au în vedere şi adoptă mai multe strategii (Lyles et al.,1995).

Dintre cele 200 de IMM-uri participante la studiu, 111, reprezentând un procent de 55.5%, au declarat că nu elaborează planurile strategice în formă scrisă. Cele mai multe companii care elaborează planuri strategice scrise sunt firme de producţie (37.1%), însă numărul lor nu diferă semnificativ de cele din domeniul serviciilor şi al comerţului (31.5%). Dacă avem în vedere criteriul „dimensiunea firmei", cele mai multe companii care au răspuns afirmativ sunt cele mici, cu 10 până la 49 de angajaţi (38.2%). Analiza răspunsurilor în funcţie de experienţa IMM-urilor scoate în evidenţă faptul că atât cea mai mare pondere a firmelor care au declarat că elaborează planuri scrise cât şi cea mai mare a pondere a firmelor care nu elaborează planurile în formă scrisă sunt firme cu până la 5 ani vechime.

Tabel 7.4 *Elaborarea planurilor strategice într-o formă scrisă în funcţie de caracteristicile firmelor*

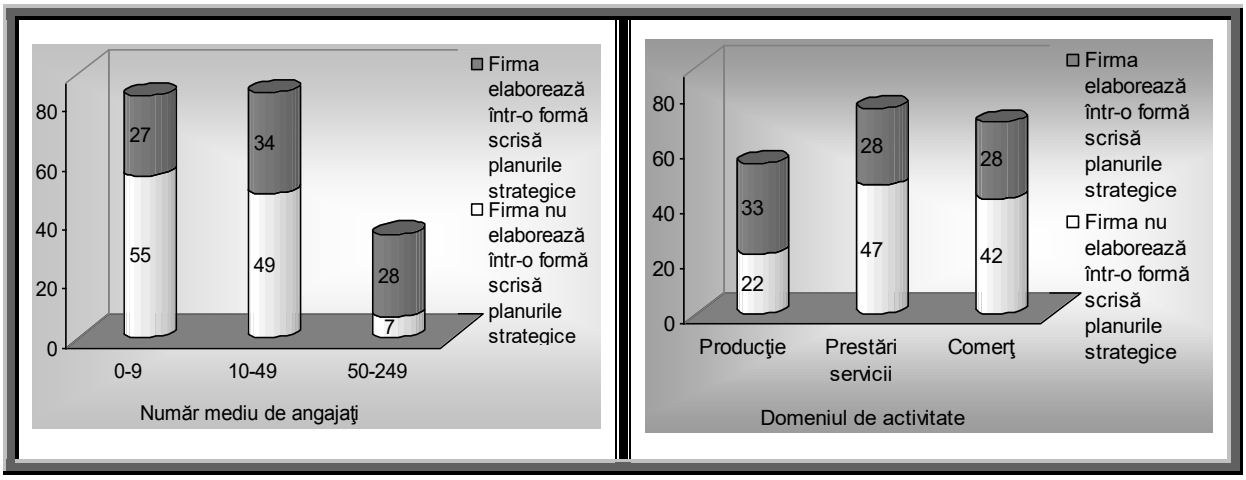
			Firma elaborează într-o formă scrisă planurile strategice		
			Nu	**Da**	***Total***
Număr mediu de angajaţi	**0-9**	*Număr firme*	55	27	82
		Procent	49.5%	30.3%	41.0%
	10-49	*Număr firme*	49	34	83
		Procent	44.1%	38.2%	41.5%
	50-249	*Număr firme*	7	28	35
		Procent	6.3%	31.5%	17.5%
Vechime firmă	**mai puţin de 5 ani**	Număr firme	54	35	89
		Procent	48.6%	39.3%	44.5%
	6-10 ani	Număr firme	23	23	46
		Procent	20.7%	25.8%	23.0%
	11-15 ani	Număr firme	25	25	50
		Procent	22.5%	28.1%	25.0%
	peste 15 ani	Număr firme	9	6	15
		Procent	8.1%	6.7%	7.5%
Domeniul de activitate	**Producţie**	Număr firme	22	33	55
		Procent	19.8%	37.1%	27.5%
	Prestări servicii	Număr firme	47	28	75
		Procent	42.3%	31.5%	37.5%
	Comerţ	Număr firme	42	28	70
		Procent	37.8%	31.5%	35.0%
Total		**Număr firme**	***111***	***89***	***200***
		Procent	***100.0%***	***100.0%***	***100.0%***

În continuare ne-am propus să identificăm care din factorii: dimensiunea firmei, domeniul de activitate şi vechime influenţează elaborarea de planuri strategice în formă scrisă. Valorile testului χ^2 prezentate în tabelul de mai jos arată că între dimensiunea firmei (exprimată ca număr de angajaţi) şi elaborarea planurilor strategice în formă scrisă există o legătură semnificativă statistic de intensitate medie, putându-se observa că o dată cu creşterea dimensiunii firmei scade numărul firmelor care nu desfăşoară activităţi de planificare strategică formale.

Tabel 7.5 *Legătura dintre caracteristicile IMM-urilor şi elaborarea într-o formă scrisă a planurilor strategice*

	Firma elaborează într-o formă scrisă planurile strategice			
	Pearson χ^2	gl	p	*c*
Număr mediu de angajaţi	***22.727***	***2***	***.000***	***.319***
Vechime firmă	2.264	3	.520	.160
Domeniul de activitate	***7.484***	***2***	***.024***	***.190***

La fel, o legătură semnificativă statistic, de intensitate redusă, există şi între domeniul de activitate pe de o parte şi elaborarea planurilor strategice în formă scrisă, 60% dintre firmele din producţie declarând că realizează planuri scrise şi aproximativ 40% dintre firmele prestatoare de servicii şi de comerţ derulează activităţi formale de planificare strategică.



Grafic nr. 7.4 *Elaborarea planurilor strategice în formă scrisă, în funcţie de dimensiunea şi domeniul de activitate al firmei*

În ceea ce priveşte influenţa experienţei companiei (exprimată ca număr de ani de activitate) asupra formalizării procesului de planificare strategică, nu s-a identificat o legătură generală, doar una parţială de intensitate medie (*Pearson χ^2=8.661 ,gl=3 ,p=0.034 <0.05,c=0.445)* în cazul firmelor mijlocii (50-249 de angajaţi), toate firmele mijlocii cu o experienţă cuprinsă între 6 şi 10 ani declarând că elaborează planuri strategice în formă scrisă.

Una dintre caracteristicile planificării strategice se referă la **orizontul de timp pentru care se eliberează planurile**. Rezultatele indică un orizont mediu de 1.88 ani, peste 57% din IMM –uri declarând că orizontul de timp pentru care se elaborează planuri scrise este de 1 an (mediana=1). Peste 76 % dintre firme elaborează planuri pentru o perioadă de cel mult trei ani. Aceste aspecte ne conduc la concluzia ca firmele sunt mai degrabă preocupate de aspectele operaţionale decât cele strategice, doar şase firme declarând că orizontul de timp al planurilor este de 5 ani şi una că elaborează planuri ce vizează o perioadă de peste 5 ani. 40% dintre IMM-urile care elaborează planuri pentru o perioadă de 3-5 ani sunt firme de producţie şi o pondere egală (30%) sunt firme active în domeniul serviciilor şi al comerţului.

Tabel 7.6 *Orizontul de timp al planurilor strategice în funcţie de caracteristicile firmelor*

			Orizontul de timp al planurilor strategice					
			1	**2**	**3**	**4**	**5**	***Peste 5 ani***
Număr mediu de angajaţi	**0-9**	*Număr firme*	17	7	3	0	0	0
		Procent	33.3%	41.2%	30.0%	.0%	.0%	.0%
	10-49	*Număr firme*	15	7	4	4	4	0
		Procent	29.4%	41.2%	40.0%	100.0%	66.7%	.0%
	50-249	*Număr firme*	19	3	3	0	2	1
		Procent	37.3%	17.6%	30.0%	.0%	33.3%	100.0%
Vechime firmă	**mai puţin de 5 ani**	Număr firme	22	6	5	2	0	0
		Procent	43.1%	35.3%	50.0%	50.0%	.0%	.0%
	6-10 ani	Număr firme	10	6	2	1	3	1
		Procent	19.6%	35.3%	20.0%	25.0%	50.0%	100.0%
	11-15 ani	Număr firme	18	5	1	1	0	0
		Procent	35.3%	29.4%	10.0%	25.0%	.0%	.0%
	peste 15 ani	Număr firme	1	0	2	0	3	0
		Procent	2.0%	.0%	20.0%	.0%	50.0%	.0%
Domeniul de activitate	**Producţie**	Număr firme	23	1	2	2	4	1
		Procent	45.1%	5.9%	20.0%	50.0%	66.7%	100.0%
	Prestări servicii	Număr firme	13	9	3	2	1	0
		Procent	25.5%	52.9%	30.0%	50.0%	16.7%	.0%
	Comerţ	Număr firme	15	7	5	0	1	0
		Procent	29.4%	41.2%	50.0%	.0%	16.7%	.0%
Total		***Număr firme***	***51***	***17***	***10***	***4***	***6***	***1***
		Procent	***100.0%***	***100.0%***	***100.0%***	***100.0%***	***100.0%***	***100.0%***

Am aplicat testul χ^2 pentru a identifica factorii care influenţează mărimea orizontului de timp pentru care firmele elaborează planuri. Rezultatele arată existenţa unei legături puternice între orizontul de timp şi experienţa companiei. În ceea ce priveşte dimensiunea firmei şi domeniul de activitate testul nu a evidenţiat influenţa acestora asupra orizontului de timp al planurilor.

Tabel 7.7 *Legătura dintre caracteristicile IMM-urilor şi orizontul de timp al planurilor*

	Orizontul de timp al planurilor			
	Pearson χ^2	**gl**	**p**	***c***
Număr mediu de angajaţi	15.220	10	.124	.382
Vechime firmă	**34.960**	**15**	**.002**	**.531**
Domeniul de activitate	16.706	10	.081	.398

O legătură parţială intensă a fost identificată, în cazul firmelor cu o experienţă cuprinsă între 11 şi 15 ani, între domeniul de activitate şi orizontul de timp (*Pearson χ^2=8.661 ,gl=3 ,p=0.034 <0.05,c=0.445)* vizat de planuri (*Pearson χ^2=17.072 ,gl=6 ,p=0.009 <0.01,c=0.637)*. Nici o firmă cu vechime cuprinsă între 11 şi 15 ani nu realizează planuri pentru un orizont de timp mai mare de 4 ani. De asemenea o legătură parţială intensă (*Pearson χ^2=18.087 ,gl=8 ,p=0.021 <0.05, c=0.626)* a fost identificată între dimensiunea firmei şi orizontul de timp al planurilor, în cazul firmelor prestatoare de servicii. Microîntreprinderile din domeniul serviciilor nu dezvoltă planuri pentru un orizont de timp ce depăşeşte 2 ani, iar planurile firmelor mijlocii din sector nu depăşesc 3 ani.

Am identificat o legătură parţială de intensitate medie (*Pearson χ^2=10.979, gl=4, p=0.027<0.05, c=0.538)* între domeniul de activitate şi orizontul de timp acoperit de planuri în cazul micro-întreprinderilor, toate micro-firmele din domeniul producţie elaborând planuri pentru 1 an. În cazul firmelor mijlocii a fost de asemenea identificată o legătură de intensitate medie *Pearson χ^2=19.719, gl=4, p=0.011<0.05, c=0.643)*, jumătate dintre firmele mijlocii prestatoare de servicii elaborând planuri pentru 2 ani, cealaltă jumătate pentru 3 ani şi toate firmele din comerţ elaborând planuri pentru unul sau doi ani.

Tabel 7.8 *Legătura între domeniul de activitate şi orizontul de timp al planurilor*

Număr mediu de angajaţi			**Orizontul de timp al planurilor strategice**						
			1an	***2 ani***	***3 ani***	***4 ani***	***5 ani***	***peste 5 ani***	***Total***
0-9	Domeniul de activitate	*Producţie*	100.0%						100.0%
		Prestări servicii	60.0%	40.0%					100.0%
		Comerţ	50.0%	12.5%	37.5%				100.0%
		Total	63.0%	25.9%	11.1%				100.0%
10-49	Domeniul de activitate	*Producţie*	***50.0%***	***8.3%***	***8.3%***	***16.7%***	***16.7%***		***100.0%***
		Prestări servicii	44.4%	11.1%	11.1%	22.2%	11.1%		100.0%
		Comerţ	38.5%	38.5%	15.4%		7.7%		100.0%
		Total	***44.1%***	***20.6%***	***11.8%***	***11.8%***	***11.8%***		***100.0%***
50-249	Domeniul de activitate	*Producţie*	76.5%		5.9%		11.8%	5.9%	100.0%
		Prestări servicii		50.0%	50.0%				100.0%
		Comerţ	85.7%	14.3%					100.0%
		Total	***67.9%***	***10.7%***	***10.7%***		***7.1%***	***3.6%***	***100.0%***

Peste 60% dintre firmele care elaborează planuri scrise au declarat că le utilizează de mai puţin de 2 ani şi doar 18% dintre IMM-uri au declarat că utilizează planuri scrise de peste 5 ani.

Tabel 7.9 *Intervalul de timp al utilizării planurilor scrise*

Intervalul de timp al utilizării planurilor scrise	***Frecvenţă absolută***	***Frecvenţă relativă***	***Frecvenţă relativă cumulată***
Mai puţin de 1 an	15	16.9	16.9
1-2 ani	39	43.8	60.7
3-4 ani	19	21.3	82.0
5-6 ani	7	7.9	89.9
Peste 7 ani	9	10.1	100.0
Total	89	100.0	

În ceea ce priveşte dimensiunea firmei, cele cu o experienţă mai îndelungată în utilizarea unor planuri scrise sunt cele din categoria firmelor mici şi a celor mijlocii. Peste 77% din firmele care utilizează planuri scrise de peste 7 ani fiind firme mijlocii şi peste 66% dintre firmele care utilizează planuri scrise de mai puţin de un an fiind microîntreprinderi.

În funcţie de domeniul de activitate, experienţa cea mai îndelungată în utilizarea planurilor în formă scrisă o au firmele din domeniul producţie, urmate de cele prestatoare de servicii şi de cele active în domeniul comerţului, aşa cum arată tabelul de mai jos.

Tabel 7.10 *Experienţa medie în utilizarea planurilor scrise în funcţie de domeniul de activitate*

Domeniul de activitate	**Medie**	**N**	**Dispersie**
Producţie	2.06	33	1.413
Prestări servicii	1.21	28	.917
Comerţ	1.14	28	.803
Total	***1.51***	***89***	***1.169***

Rezultatele obţinute indică faptul că 34.7% dintre firmele cu experienţă între 6 şi 10 ani utilizează planuri în formă scrisă de cel mult 2 ani, iar ponderea firmelor cu experienţă cuprinsă între 11 şi 15 ani care utilizează planuri formale este de 64%.

Tabel 7.11 *Experienţa în utilizarea planurilor scrise în funcţie de caracteristicile firmelor*

			Experienţă în utilizarea planurilor scrise					
			Mai putin de 1 an	1-2 ani	3-4 ani	5-6 ani	Peste 7 ani	*Total*
Număr mediu de angajaţi	**0-9**	*Număr firme*	10	12	5	0	0	27
		Procent	37.0%	44.4%	18.5%	.0%	.0%	100.0%
	10-49	*Număr firme*	5	17	6	4	2	34
		Procent	14.7%	50.0%	17.6%	11.8%	5.9%	100.0%
	50-249	*Număr firme*	0	10	8	3	7	28
		Procent	.0%	35.7%	28.6%	10.7%	25.0%	100.0%
Vechime firmă	**mai puţin de 5 ani**	Număr firme	12	17	5	1	0	35
		Procent	34.3%	48.6%	14.3%	2.9%	.0%	100.0%
	6-10 ani	Număr firme	1	7	8	4	3	23
		Procent	4.3%	30.4%	34.8%	17.4%	13.0%	100.0%
	11-15 ani	Număr firme	2	14	4	0	5	25
		Procent	8.0%	56.0%	16.0%	.0%	20.0%	100.0%
	peste 15 ani	Număr firme	0	1	2	2	1	6
		Procent	.0%	16.7%	33.3%	33.3%	16.7%	100.0%
Domeniul de activitate	**Producţie**	Număr firme	6	5	11	3	8	33
		Procent	18.2%	15.2%	33.3%	9.1%	24.2%	100.0%
	Prestări servicii	Număr firme	6	13	6	3	0	28
		Procent	21.4%	46.4%	21.4%	10.7%	.0%	100.0%
	Comerţ	Număr firme	3	21	2	1	1	28
		Procent	10.7%	75.0%	7.1%	3.6%	3.6%	100.0%
Total		***Număr firme***	15	39	19	7	9	89
		Procent	16.9%	43.8%	21.3%	7.9%	10.1%	100.0%

În tabelul de mai jos am redat rezultatele testului χ^2 cu ajutorul căruia am căutat să stabilim existenţa unei legături semnificative statistic între dimensiunea firmei, experienţa firme şi domeniul de activitate pe de o parte şi experienţa IMM-urilor privind utilizarea planurilor scrise, pe de altă parte. Astfel, se observă că toţi trei factorii avuţi în vedere influenţează intervalul de timp de când firma şi-a formalizat procesul de planificare.

Tabel 7.12 *Legătura dintre experienţa în utilizarea planurilor scrise şi caracteristicile firmelor*

	Experienţă în utilizarea planurilor scrise			
	Pearson χ^2	**gl**	**p**	***c***
Număr mediu de angajaţi	25.599	8	.001	.473
Vechime firmă	34.187	12	.001	.527
Domeniul de activitate	29.861	8	.000	.501

c) Utilizarea consultanţilor externi în planificarea strategică

Doar un procent de 16.5% dintre IMM-uri au declarat că apelează la consultanţi externi pentru dezvoltarea planurilor strategice. Acest fapt se datorează, pe de o parte, resurselor financiare deficitare şi pe de altă parte, reticenţei întreprinzătorilor de a împărtăşi informaţii privind afacerea proprie unor persoane din afara firmei.

Cele mai multe firme care apelează la consultanţi sunt microîntreprinderi, au o vechime de până la 5 ani şi activează în domeniul producţiei.

Tabel 7.13 *Implicarea consultanţilor în dezvoltarea planurilor strategie în funcţie de caracteristicile firmelor*

			Firma apelează la consultanţi externi pentru dezvoltarea planurilor strategice		
			Nu	**Da**	***Total***
Număr mediu de angajaţi	**0-9**	*Număr firme*	70	12	82
		Procent	41.9%	36.4%	41.0%
	10-49	*Număr firme*	73	10	83
		Procent	43.7%	30.3%	41.5%
	50-249	*Număr firme*	24	11	35
		Procent	14.4%	33.3%	17.5%
Vechime firmă	**mai puţin de 5 ani**	Număr firme	76	13	89
		Procent	45.5%	39.4%	44.5%
	6-10 ani	Număr firme	38	8	46
		Procent	22.8%	24.2%	23.0%
	11-15 ani	Număr firme	41	9	50
		Procent	24.6%	27.3%	25.0%
	peste 15 ani	Număr firme	12	3	15
		Procent	7.2%	9.1%	7.5%
Domeniul de activitate	**Producţie**	Număr firme	41	14	55
		Procent	24.6%	42.4%	27.5%
	Prestări servicii	Număr firme	63	12	75
		Procent	37.7%	36.4%	37.5%
	Comerţ	Număr firme	63	7	70
		Procent	37.7%	21.2%	35.0%
Total		**Număr firme**	***166***	***37***	***200***
		Procent	***100.0%***	***100.0%***	***100.0%***

Rezultatele testului χ^2 , prezentate în tabelul 7.14, evidenţiază faptul că, în general, experienţa şi domeniul de activitate nu influenţează decizia firmei de a apela la consultanţi externi pentru dezvoltarea planurilor strategice.

Tabel 7.14 *Legătura între implicarea consultanţilor în dezvoltarea planurilor strategice şi caracteristicile firmelor*

	Firma apelează la consultanţi externi pentru dezvoltarea planurilor strategice			
	Pearson χ^2	**gl**	**p**	***c***
Număr mediu de angajaţi	**7.063**	**2**	**.029**	**.185**
Vechime firmă	.473	3	.925	.049
Domeniul de activitate	5.361	2	.069	.162

Acelaşi test scoate în evidenţă o legătură slabă între dimensiunea firmei şi utilizarea consultanţilor externi. În cazul micro-firmelor şi al firmelor mici ponderea firmelor care apelează la consultanţi nu depăşeşte 15%, în cazul firmelor mijlocii această pondere dublându-se (31.4%).

Tabel 7.15 *Implicarea consultanţilor în dezvoltarea planurilor strategice în funcţie de dimensiunea firmei*

Număr mediu de angajaţi	**Utilizarea consultanţilor pentru elaborarea planurilor strategice**		
	Nu	***Da***	***Total***
0-9	85.4%	14.6%	100.0%
10-49	88.0%	12.0%	100.0%
50-249	68.6%	31.4%	100.0%
Total	**83.5%**	**16.5%**	**100.0%**

d). Factorii care influenţează planificarea strategică

Indicatorul agregat al planificării strategice reprezintă media a şapte variabile agregate, fiecare fiind asociată unei componente a procesului de management strategic: misiune, obiective, analiza mediului intern, analiza mediului extern, selectarea alternativei strategice, implementare şi control şi evaluare. Fiecare variabilă care a intrat în componenţa celor şapte variabile agregate a fost o variabilă obţinută în urmă unor răspunsuri pe o scală Likert, simetrizată, în şase puncte (cu ancore 1 – acord total şi, respectiv 6 – dezacord total). Variabila agregată „misiune" reprezintă media variabilelor ordinale: „misiunea firmei este cunoscută de către angajaţi", „angajaţii cunosc valorile firmei" şi „valorile firmei influenţează comportamentul angajaţilor". Variabila corespunzătoare componentei obiective este reprezentată de variabila „ obiectivele sunt cunoscute şi înţelese de către angajaţi". Variabila agregată „analiza mediului intern" a fost determinată ca media a variabilelor ordinale „ firma noastră evaluează impactul pe termen lung al punctelor forte şi slăbiciunilor organizaţionale" şi „ punctele forte şi slabe ale firmei sunt stabilite prin raportare la concurenţă". Şapte variabile ordinale intră în componenţa variabilei agregate „analiza mediului extern": „ implicaţiile pe termen lung ale oportunităţilor şi ameninţărilor din mediul extern sunt luate în considerare", „firma are stabilite proceduri formale pentru evaluarea oportunităţilor şi ameninţărilor din mediul extern", „firma noastră este interesată de nevoile clienţilor", „firma noastră cunoaşte intenţiile strategice ale concurenţilor", „firma noastră cunoaşte caracteristicile concurenţilor", „ domeniul de activitate se schimbă rapid", „nevoile clienţilor se schimbă rapid". Variabila agregată selectarea alternativei strategice reprezintă media a două variabile ordinale: „

atunci când se selectează o strategie, firma noastră este preocupată de implicaţiile pe termen lung" şi „firma noastră urmează un proces formal de selectare a strategiei". În componenţa variabilei agregate „implementare" intră variabilele „ odată ce o strategie a fost selectată este implementată", „firma noastră alocă resurse adecvate pentru îndeplinirea planurilor strategice", „ există o bună comunicare în cadrul firmei". Variabila agregată „control şi evaluare" reprezintă media variabilelor ordinale: „ sunt elaborate bugete pentru planurile strategice", „evaluarea şi revizuirea planurilor strategice reprezintă un proces continuu".

Am căutat să aflăm dacă indicatorul agregat al planificării strategice este corelat cu experienţa firmei, cu dimensiunea sau cu domeniul acesteia de activitate. În acest sens am calculat coeficientul de corelaţie al lui Pearson, ale căror rezultate sunt prezentate în tabelul 7.22.

Tabel 7.16 *Corelaţia între indicatorul agregat al planificării strategice şi caracteristicile firmelor*

		Indicator agregat al planificării strategice	*Vechime firmă*	*Domeniul de activitate*	*Număr mediu de angajaţi*
Indicator agregat al planificării strategice	***Coef. de corelaţie***	1.000	.080	-.066	-.072
	p		.261	.354	.311
	N	200.000	200	200	200

Aceste rezultate arată că nu există corelaţii semnificative între cele trei perechi de variabile, deci nu există legătură între dimensiunea firmei, domeniul de activitate şi experienţa acesteia, pe de o parte, şi indicatorul agregat al planificării strategice.

O altă corelaţie pe care am vrut să o testăm este cea între utilizarea unor planuri scrise şi indicatorul agregat al planificării strategice. Rezultatele testului ANOVA (F= 7.595, gl=1, p=0.006<0.01) confirmă existenţa unei legături pozitive între cele două variabile, firmele care elaborează planuri scrise urmând un proces de planificare strategică mai riguros, mai complet.

Tabel 7.17 *Legătura între utilizarea unor planuri scrise şi indicatorul agregat al planificării strategice*

	Suma pătratelor	*gl*	*Media pătratică*	*F*	*p.*
Intergrup	5.243	1	5.243	7.595	.006
Intragrup	136.694	198	.690		
Total	141.937	199			

Am dorit să identificăm dacă există o legătură între utilizarea consultanţilor şi planificarea strategică. Ipoteza existenţei unei corelaţii pozitive între cele două variabile a fost infirmată de rezultatele testului ANOVA (F= 2.224, gl=1, p=0.137>0.05).

Tabel 7.18 *Legătura între utilizarea consultanţilor şi planificarea strategică*

	Suma pătratelor	*gl*	*Media pătratică*	*F*	*p.*
Intergrup	1.577	1	1.577	2.224	.137
Intragrup	140.360	198	.709		
Total	141.937	199			

f) Instrumentele utilizate în planificarea strategică

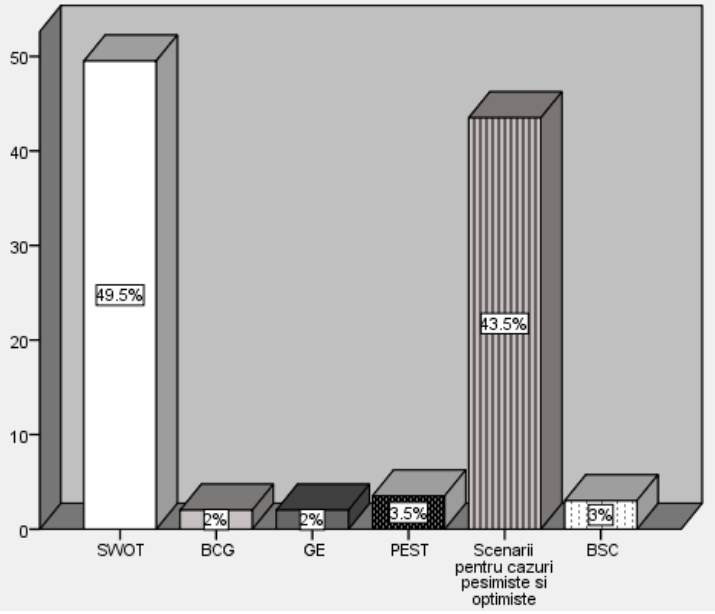
Kraus şi Kauranen (2009) au abordat tema referitoare la utilizarea instrumentelor de management strategic de către IMM-uri. Ei sunt de părere că multe dintre instrumentele strategice care au fost iniţial create pentru firmele mari pot fi utile şi pentru IMM-uri însă trebuie să fie adaptate particularităţilor acestora ca de exemplu resursele şi angajaţii de care dispun precum şi factorilor culturali, organizaţionali sau financiari.

Cu privire la procesul strategic, mai multe instrumente strategice diferite pot fi utilizate de către IMM-uri, în funcţie de situaţia în care se află firmele (Kraus and Kauranen, 2009). Analizele SWOT şi PEST sunt instrumente care pot fi utilizate în cazul în care firma are nevoie să îşi evalueze poziţia în cadrul mediului în care acţionează. Scenariile pot fi utilizate de către IMM-uri pentru a identifica riscurile şi pentru a le anticipa, precum şi pentru a descoperi noi opţiuni.

Modelele de gestiune a portofoliului de afaceri, cum sunt matricele Boston Consulting Group (BCG) şi General Electric pot dezvălui momentul potrivit pentru a lansa un nou produs pe piaţă în scopul de a întineri linia de produse şi mai mult când se impune luarea unor măsuri pentru a consolida un produs pe o poziţie dominantă pe piaţă (să transformi o „stea" într-o „vacă de muls") (Kraus and Kauranen, 2009). Balanced Scorecard, un instrument cunoscut pentru efectele pozitive pe care le are asupra performanţei în cazul firmelor mari, poate fi utilizat şi de către IMM-uri, atât în procesul de elaborare a strategiei cât şi în procesul de implementare a strategiei.

Studiul nostru arată că instrumentele cel mai frecvent utilizate sunt analiza SWOT (49.5%) şi scenariile pentru situaţii pesimiste şi optimiste (43.5%). La polul opus, cel mai puţin utilizate sunt matricele General Electric şi Boston Consulting Group (2%).

Un procent de 15.5% (31 de firme) dintre IMM-urile chestionate au declarat că nu utilizează nici unul dintre următoarele instrumente strategice: analiza SWOT, matricea BCG, matricea GE, analiza PEST, scenarii pentru cazuri pesimiste şi optimiste, Balanced Scorecard.



Grafic nr. 7.5 *Utilizarea instrumentelor strategice*

Analiza SWOT este utilizată cel mai mult de firmele nou create, cu o vechime de până la 5 ani (44.44%), de firmele din sectorul serviciilor (38.38%) şi de firmele mici (44.44%).

Jumătate din firmele care utilizează matricea BCG sunt firme cu o experienţă de până la 5 ani, active în sectorul serviciilor iar ca dimensiune, încadrate în categoria firmelor mici (10-49 de angajaţi). Matricea General Electric este utilizată mai ales de firmele mici (75%), cu o vechime între 11 şi 15 ani (50%), active în producţie (75%). Peste 85% dintre firmele cu o vechime de până la 5 ani, peste 57% dintre firmele prestatoare de servicii şi aproximativ 43% dintre firmele cu până la 50 de angajaţi utilizează analiza PEST. Scenariile sunt utilizate cu preponderenţă de firmele noi (42.53%), de firmele din comerţ (43.68%) şi de microîntreprinderi (39.08%). În egală măsură (33%) firmele cu o vechime de până la 5 ani şi cele cu o vechime cuprinsă în intervalul 6-10 ani utilizează Balanced Scorecard. Acest instrument este folosit în egală măsură de firmele din producţie şi de cele prestatoare de servicii şi de cele mici şi mijlocii (50%).

De remarcat că nici o firmă cu o vechime de peste 15 ai nu utilizează matricele BCG şi GE şi analiza PEST. De asemenea, nici o firmă de comerţ şi nici o microîntreprindere nu utilizează matricea General Electric şi Balanced Scorecard.

Tabel 7.19 *Utilizarea instrumentelor strategice în funcţie de caracteristicile firmelor (%)*

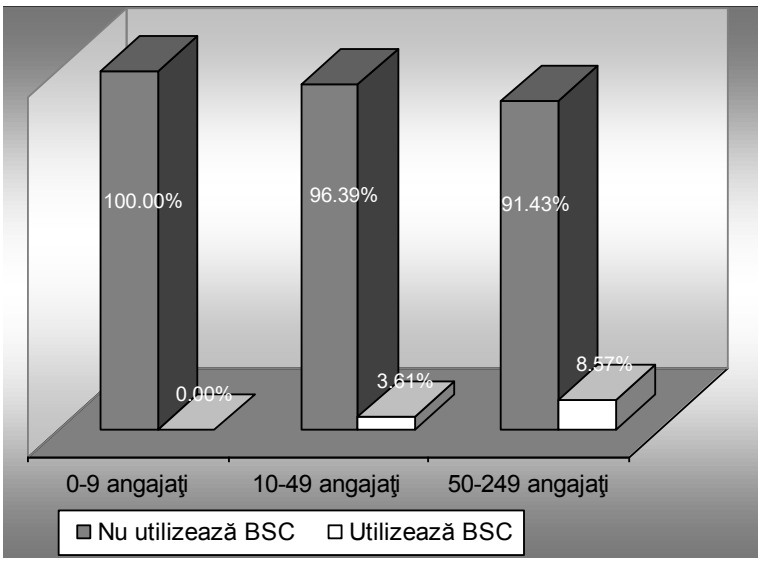
		SWOT	**BCG**	**GE**	**PEST**	**Scenarii pentru cazuri pesimiste şi optimiste**	**BSC**
Vechime firmă	*mai puţin de 5 ani*	44.44	50.00	25.00	85.71	42.53	33.33
	6-10 ani	22.22	25.00	25.00	0.00	24.14	33.33
	11-15 ani	23.23	25.00	50.00	14.29	29.89	16.67
	peste 15 ani	10.10	0.00	0.00	0.00	3.45	16.67
	Total	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*
Domeniul de activitate	*Producţie*	30.30	25.00	75.00	14.29	21.84	50.00
	Prestări servicii	38.38	50.00	25.00	57.14	34.48	50.00
	Comerţ	31.31	25.00	0.00	28.57	43.68	0.00
	Total	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*
Număr mediu de angajaţi 2008	*0-9*	33.33	25.00	0.00	42.86	39.08	0.00
	10-49	44.44	50.00	75.00	42.86	36.78	50.00
	50-249	22.22	25.00	25.00	14.29	24.14	50.00
	Total	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*

Am utilizat testul χ^2 pentru a identifica influenţa dimensiunii asupra instrumentelor de management strategic utilizate de IMM-uri.

Tabel 7.20 *Corelaţia dintre dimensiunea firmei şi utilizarea instrumentelor strategice*

Relaţia	Pearson χ^2				Coeficient de contingenţă (c)
	Valoare	*gl*	*N*	*p*	
Utilizarea SWOT*Dimensiunea firmei	5.718	2	200	0.057	0.167
Utilizarea BGC* Dimensiunea firmei	0.457	2	200	0.796	0.048
Utilizarea GE* Dimensiunea firmei	2.908	2	200	0.234	0.120
Utilizarea PEST* Dimensiunea firmei	0.052	2	200	0.974	0.016
Utilizarea de Scenarii pentru cazuri pesimiste şi optimiste * Dimensiunea firmei	4.841	2	200	0.089	0.154
Utilizarea BSC * Dimensiunea firmei	6.377	2	200	0.041	0.176

Rezultatele arată că a fost identificată o legătură semnificativă statistic doar între utilizarea BSC şi dimensiunea firmei, procentul firmelor care utilizează acest instrument crescând o data cu creşterea dimensiunii firmei.



Grafic nr. 7.6 *Utilizarea Balanced Scorecard în IMM-uri*

A fost identificată o legătură parţială, în cazul firmelor din comerţ, între dimensiunea firmei şi utilizarea scenariilor pentru cazuri pesimiste şi optimiste (*Pearson χ^2=8.646, gl= 2, N=70, p=0.013 <0.05, c= 0.332*), ponderea firmelor care utilizează acest instrument crescând o dată cu dimensiunea firmei, toate firmele mijlocii utilizând scenarii.

Tabel 7.21 *Corelaţia între domeniul de activitate comerţ şi utilizarea scenariilor*

Domeniul de activitate	Firma utilizează scenarii pentru cazuri pesimiste şi optimiste	Număr mediu de angajaţi			*Total*
		0-9	*10-49*	*50-249*	
Comerţ	Nu	58.1%	45.2%	0%	45.7%
	Da	41.9%	54.8%	100%	54.3%
	Total	100%	100%	100%	100%

Utilizarea acestui instrument este influenţată de dimensiunea firmei şi în cazul firmelor cu o vechime între 11 şi 15 ani (*Pearson χ^2=8.862, gl= 2, N=50, p=0.012 <0.05, c= 0.388),* peste 60% dintre firmele cu până la 50 de angajaţi neutilizând scenariile şi peste 85% dintre firmele mijlocii utilizând instrumentul.

Tabel 7.22 *Corelaţia între vechimea firmei şi utilizarea scenariilor*

Vechimea firmei	Firma utilizează scenarii pentru cazuri pesimiste şi optimiste	Număr mediu de angajaţi			Total
		0-9	*10-49*	*50-249*	
11-15 ani	Nu	60%	61.5%	14.3%	48%
	Da	40%	38.5%	85.7%	52%
	Total	100%	100%	100%	100%

În cazul firmelor cu o vechime cuprinsă între 6 şi 10 ani a fost identificată o legătură între dimensiunea firmei şi utilizarea analizei SWOT (*Pearson χ^2=12.769, gl= 2, N=46, p=0.002<0.05, c= 0.466*), pe măsură ce dimensiunea firmei creşte, crescând ponderea firmelor care utilizează acest instrument.

Tabel 7.23 *Corelaţia între vechimea firmei şi utilizarea analizei SWOT*

Vechimea firmei	Firma utilizează analiza SWOT	Număr mediu de angajaţi			Total
		0-9	*10-49*	*50-249*	
6-10 ani	Nu	91.7%	47.8%	18.2%	52.2%
	Da	8.3%	52.2%	81.8%	47.8%
	Total	100%	100%	100%	100%

În general nu a putut fi identificată o legătură semnificativă statistic între domeniul de activitate şi instrumentele utilizate, aşa cum arată rezultatele testului χ^2 prezentate în tabelul 7.30.

Tabel 7.24 *Corelaţia dintre domeniul de activitate şi utilizarea instrumentelor strategice*

Relaţia	Pearson χ^2				Coeficient de contingenţă (c)
	Valoare	*gl*	*N*	*p*	
Utilizarea SWOT* Domeniul de activitate	1.362	2	200	0.506	0.082
Utilizarea BGC* Domeniul de activitate	0.296	2	200	0.862	0.038
Utilizarea GE* Domeniul de activitate	4.947	2	200	0.084	0.155
Utilizarea PEST* Domeniul de activitate *	1.293	2	200	0.524	0.080
Utilizarea de Scenarii pentru cazuri pesimiste şi optimiste * Domeniul de activitate	5.481	2	200	0.065	0.163
Utilizarea BSC * Domeniul de activitate	3.561	2	200	0.169	0.132

Utilizarea analizei SWOT este influenţată parţial, în cazul firmelor mijlocii, de domeniul de activitate al firmei (*Pearson χ^2=6.649, gl= 2, N=35, p=0.036 <0.05, c= 0.400*), cele mai multe firme care utilizează acest instrument fiind firmele din producţie (68.2%), urmate de firmele prestatoare de servicii (22.7%) şi de firmele din comerţ (9.1%).

Tabel 7.25 *Utilizarea analizei SWOT în firmele mijlocii*

Număr mediu de angajaţi	Firma utilizează analiza SWOT	Domeniul de activitate			
		Producţie	*Prestări servicii*	*Comerţ*	*Total*
50-249	Nu	28.6%	16.7%	75.0%	37.1%
	Da	71.4%	83.3%	25.0%	62.9%
	Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Domeniul de activitate influenţează utilizarea scenariilor pentru cazuri pesimiste şi optimiste în cazul firmelor mijlocii (*Pearson χ^2=6.925, gl= 2, N=35, p=0.031 <0.05, c= 0.406*), toate firmele din comerţ utilizând acest instrument, 50 % din firmele prestatoare de servicii şi 47.6% dintre firmele din producţie.

Tabel 7.26 *Utilizarea scenariilor în firmele mijlocii*

Număr mediu de angajaţi	Firma utilizează scenarii pentru cazuri pesimiste şi optimiste	Domeniul de activitate			
		Producţie	*Prestări servicii*	*Comerţ*	*Total*
50-249	Nu	52.4%	50.0%	-	40.0%
	Da	47.6%	50.0%	100.0%	60.0%
	Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Nici experienţa firmei nu influenţează, în general, instrumentele utilizate de IMM-urile participante la studiu.

Tabel 7.27 *Corelaţia dintre vechimea firmei şi utilizarea instrumentelor strategice*

Relaţia	Pearson χ^2				Coeficient de contingenţă (c)
	Valoare	*gl*	*N*	*p*	
Utilizarea SWOT* Vechime firmă	2.065	3	200	0.559	0.101
Utilizarea BGC* Vechime firmă	0.341	3	200	0.952	0.041
Utilizarea GE* Vechime firmă	1.682	3	200	0.641	0.091
Utilizarea PEST* Vechime firmă	5.314	3	200	0.150	0.161
Utilizarea de Scenarii pentru cazuri pesimiste şi optimiste * Vechime firmă	5.061	3	200	0.167	0.157
Utilizarea BSC * Vechime firmă	1.325	3	200	0.723	0.081

A fost identificată o legătură parţială între vechimea firmei şi utilizarea analizei SWOT în cazul microîntreprinderilor (*Pearson χ^2=9.452, gl= 3, N=82, p=0.024 <0.05, c= 0.321*), în cazul firmelor cu o vechime de până la 5 ani ponderea firmelor care utilizează analiza SWOT (45.5 %) fiind aproximativ egală cu ponderea firmelor care nu utilizează instrumentul (54.5%), în cazul firmelor cu o vechime cuprinsă între 6 şi 15 ani ponderea firmelor care utilizează analiza SWOT fiind semnificativ mai mică decât ponderea firmelor care nu utilizează instrumentul, iar în cazul firmelor cu o vechime mai mare decât 15 ani raportul inversându-se în favoarea firmelor care utilizează analiza SWOT (80%).

Tabel 7.28 *Utilizarea analizei SWOT în microîntreprinderi*

Număr mediu de angajaţi	Firma utilizează analiza SWOT	Vechimea firmei				
		mai puţin de 5 ani	*6-10 ani*	*11-15 ani*	*peste 15 ani*	*Total*
0-9	Nu	54.5%	91.7%	70.0%	20.0%	59.8%
	Da	45.5%	8.3%	30.0%	80.0%	40.2%
	Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

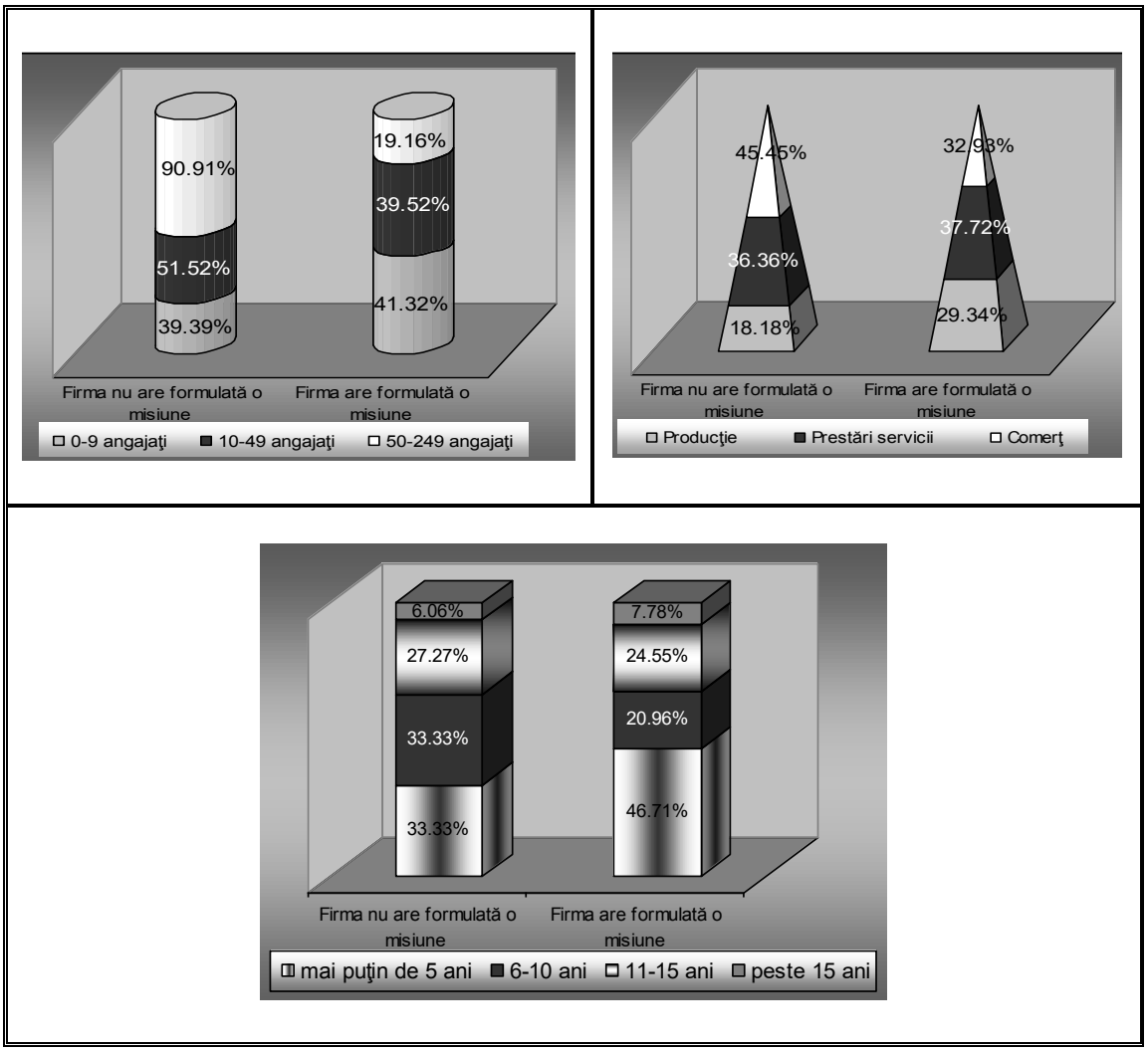
7.2.1.2. Activităţi specifice managementului strategic derulate de către IMM-uri

a) Misiunea

Elaborarea unei declaraţii de misiune reprezintă începutul procesului de planificare strategică, oferind strategiilor un context şi constituind un punct de referinţă pentru selectarea strategiei (James, 2004) precum şi pentru decizia de alocare a resurselor (Bart, Bontis şi Taggar, 2001). De asemenea misiunea motivează şi direcţionează comportamentul angajaţilor spre realizarea obiectivelor organizaţionale (Bart, Bonti şi Taggar, 2001) întrucât induce un sens de comuniune între angajaţii de toate vârstele şi de la toate nivelurile în ceea e priveşte aşteptările acestora şi consolidează valorile organizaţionale în timp şi dincolo de interesele individuale şi ale

unor grupuri (Pearce şi Robinson, 2007). Cea mai importantă valoare pe care o are misiunea este aceea că ea prezintă ţelurile finale ale firmei (Pearce şi Robinson, 2007). Misiunea va defini piaţa în care operează firma şi va exprima produsele şi serviciile din perspectiva nevoilor clienţilor.

În ceea ce priveşte formularea unei misiuni, peste 83% dintre IMM-urile chestionate au răspuns afirmativ. Cele mai multe companii care nu au formulată o misiune sunt, în funcţie de dimensiune, firme mici, active în domeniul comerţului şi având până la 10 ani de activitate. La polul opus, cele mai numeroase firme care declarat că au formulată o misiune au până la 5 ani de experienţă, activează în domeniul serviciilor şi au până la 9 angajaţi.



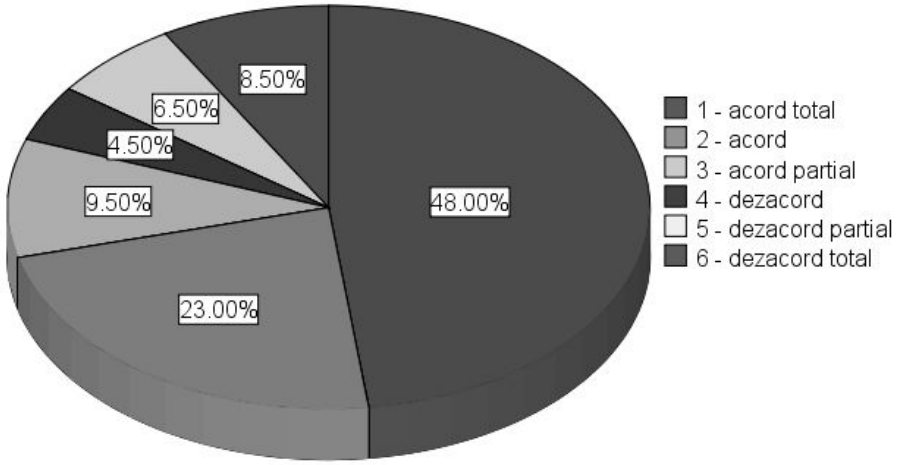
Grafic nr. 7.7 *Existenţa misiunii în cadrul IMM-urilor*

Nu putem spune că, în general, dimensiunea firmei, domeniul de activitate şi experienţa sunt factori determinanţi ai comportamentului organizaţional în ceea ce priveşte formularea unei misiuni. Această concluzie este sprijinită de rezultatele testului χ^2 (tabel 7.35) care indică faptul că nu există o legătură semnificativă statistic între dimensiunea firmei, domeniul de activitate şi vechimea firmei, pe de o parte şi formularea unei misiuni pe de altă parte.

Tabel 7.29 *Corelaţia dintre formularea misiunii şi caracteristicile firmei*

	Firma are formulată o misiune			
	Pearson χ^2	**gl**	**p**	***c***
Număr mediu de angajaţi	2.577	2	.276	.114
Vechime firmă	3.133	3	.372	.124
Domeniul de activitate	2.496	2	.287	.111

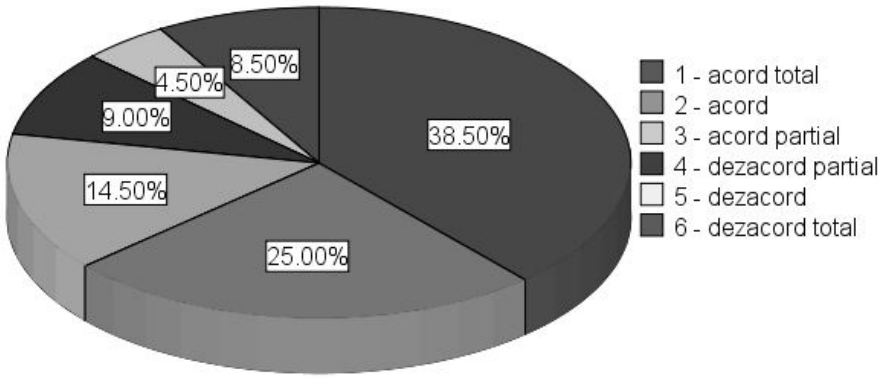
În studiul realizat am cerut IMM-urilor să aprecieze măsura în care misiunea firmei este cunoscută de angajaţi, iar rezultatele (media 2.24) indică faptul că misiunea firmei este cunoscută de majoritatea angajaţilor, indiferent de domeniul de activitate. Dintre firmele chestionate 48% şi-au exprimat acordul total, 23% acordul şi doar 8.5% dezacordul total în ceea ce priveşte cunoaşterea misiunii de către angajaţi. Firmele cu până la 5 ani vechime (34%), din sectorul serviciilor (27.5%), de dimensiune mică (30.5%) sunt cele care au declarat că misiunea este cunoscută de angajaţi, în timp ce microîntreprinderile (8.5%),firme prestatoare de servicii (6.5%) şi cu o vechime de până la 5 ani (6.5%) sunt cele mai multe care au declarat că misiunea nu este cunoscută de angajaţii proprii.



Grafic nr. 7.8 *Gradul de cunoaştere al misiunii firmei*

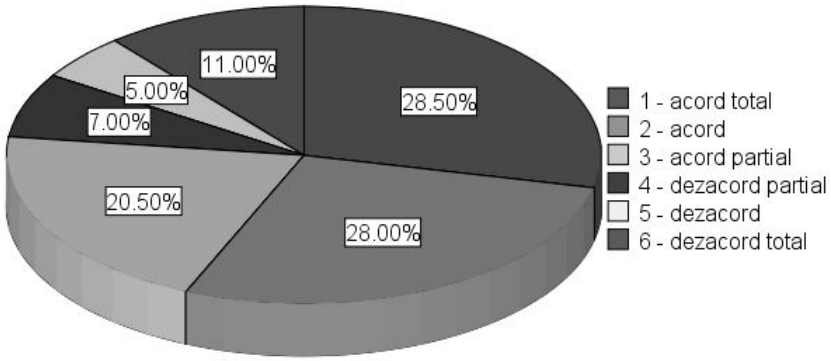
De asemenea, majoritatea angajaţilor cunosc valorile firmei (media 2.415), 38,5% exprimându-şi acordul total, 25% acordul în timp ce în dezacord şi dezacord total au fost 13% dintre IMM-uri. Cele mai multe firme care au declarat că angajaţii cunosc valorile firmei sunt firmei noi, cu până la 5 ani de vechime (30%), activează în domeniul serviciilor (25.5%), iar în funcţie de dimensiune sunt firme mici (27%). Cele mai multe firme care au declarat că angajaţii lor nu cunosc valorile firmei sunt firme cu până la 49 de angajaţi (5% microîntreprinderi, 5% firme mici), active în domeniul producţiei (5.5%) şi au o vechime cuprinsă între 11 şi 15 ani (18%).

În cazul firmelor din producţie se poate observa un acord parţial, spre deosebire cu firmele din servicii şi comerţ care şi-au exprimat acordul cu această afirmaţie.



Grafic nr. 7.9 *Gradul de cunoaştere al valorilor firmei*

În ceea ce priveşte influenţa valorilor asupra comportamentului angajaţilor, rezultatele indică, în general, un acord parţial (media 2.65), peste 56% din firme exprimându-şi acordul total şi acordul în privinţa acestui aspect şi doar 16% declarând că sunt în dezacord şi dezacord total. Cele mai multe firme care au declarat că valorile influenţează comportamentul angajaţilor sunt firme cu o vechime de până la 5 ani (30%), active în domeniul serviciilor (23%) şi au până la 9 angajaţi (23.5%), iar caracteristicile celor mai multe firme care au declarat că valorile nu influenţează comportamentul angajaţilor sunt: dimensiunea mică (8%), firme prestatoare de servicii (7%), cu o vechime de până la 5 ani (6%) sau cu o vechime cuprinsă între 11 şi 15 ani (6%).



Grafic nr. 7.10 *Influenţa valorilor asupra comportamentului angajaţilor*

În continuare am încercat să identificăm unele posibile diferențe în ceea ce privește aprecierile companiilor referitoare la misiune, valori și percepția/influența acestora asupra comportamentului angajaților, în funcție de domeniul de activitate.

Rezultatele prezentate în tabelul de mai jos indică faptul că nu există diferenţe semnificative între aprecierile firmelor din domenii diferite de activitate.

Tabel 7.30 *Aprecierile privind misiunea şi valorile firmei în funcţie de domeniul de activitate*

Domeniul de activitate		Misiunea firmei este cunoscută de angajaţi	Angajaţii cunosc valorile firmei	Valorile influenţează comportamentul angajaţilor
Producţie	Medie	2.24	2.78	2.69
	N	55	55	55
	Abatere medie pătratică	1.41	1.69	1.55
	% din N total	27.5	27.5	27.5
Prestări servicii	Medie	2.27	2.24	2.61
	N	75	75	75
	Abatere medie pătratică	1.77	1.48	1.68
	% din N total	37.5	37.5	37.5
Comerţ	Medie	2.21	2.31	2.66
	N	70	70	70
	Abatere medie pătratică	1.65	1.57	1.59
	% din N total	35	35	35
Total	Medie	2.24	2.415	2.65
	N	200	200	200
	Abatere medie pătratică	1.63	1.58	1.60
	% din N total	100	100	100

Rezultatele prezentate în tabelul de mai jos indică faptul că angajaţii din firmele mijlocii (media 2.03) cunosc într-o măsură mai mare misiunea firmei comparativ cu firmele mici (medie 2.17) şi microîntreprinderile (2.40) deşi diferenţele nu sunt semnificative. Media răspunsurilor obţinute în cazul afirmaţiei „ angajaţii cunosc valorile firmei”, nu diferă semnificativ în funcţie de dimensiunea firmei, media încadrându-se între 2.57 pentru firmele mijlocii şi 2.38 pentru microîntreprinderi. Nici în cazul influenţei valorilor asupra comportamentului angajaţilor nu se remarcă diferenţe semnificative între cele trei clase de mărime.

Tabel 7.31 *Aprecierile privind misiunea şi valorile firmei în funcţie de dimensiune*

Dimensiunea firmei		Misiunea firmei este cunoscută de angajaţi	Angajaţii cunosc valorile firmei	Valorile influenţează comportamentul angajaţilor
0-9 angajaţi	Medie	2.40	2.38	2.62
	N	82	82	82
	Abatere medie pătratică	1.84	1.56	1.58
	% din N total	41	41	41
10-49 angajaţi	Medie	2.17	2.39	2.73
	N	83	83	83
	Abatere medie pătratică	1.54	1.54	1.60
	% din N total	41.5	41.5	41.5
50-249 angajaţi	Medie	2.03	2.57	2.51
	N	35	35	35
	Abatere medie pătratică	1.29	1.75	1.70
	% din N total	17.5	17.5	17.5
Total	Medie	2.24	2.415	2.65
	N	200	200	200
	Abatere medie pătratică	1.63	1.58	1.60
	% din N total	100	100	100

Analiza răspunsurilor în funcţie de vechimea firmei indică faptul că nu există diferenţe semnificative între cele patru categorii de vechime în ceea ce priveşte cunoaşterea misiunii de către angajaţii firmelor. Situaţia diferă însă în cazul cunoaşterii valorilor firmei de către angajaţi, când media răspunsurilor variază între valorile 2.20 (pentru firmele cu o vechime mai mică de 5 ani) şi 3.27 (pentru firmele cu o vechime de peste 15 ani), ceea ce semnifică faptul că în cazul firmelor noi valorile firmei sunt cunoscute într-o măsură mai mare decât în cazul firmelor cu o experienţă mai îndelungată. Şi în ceea ce priveşte influenţa valorilor asupra comportamentului angajaţilor apar diferenţe între firmele noi şi celelalte categorii de firme, astfel, în cazul firmelor noi media este de 2.39 indicând acordul cu afirmaţia respectivă, în timp ce mediile celorlalte categorii de firme (valori între 2.73 şi 2.92) indică acordul parţial.

Tabel 7.32 *Aprecierile privind misiunea şi valorile firmei în funcţie de vechimea firmei*

Vechimea firmei		**Misiunea firmei este cunoscută de angajaţi**	**Angajaţii cunosc valorile firmei**	**Valorile influenţează comportamentul angajaţilor**
mai puţin de 5 ani	Medie	2.18	2.20	2.39
	N	89	89	89
	Abatere medie pătratică	1.66	1.48	1.54
	% din N total	44.5	44.5	44.5
6-10 ani	Medie	2.24	2.54	2.83
	N	46	46	46
	Abatere medie pătratică	1.51	1.46	1.50
	% din N total	23	23	23
11-15 ani	Medie	2.34	2.42	2.92
	N	50	50	50
	Abatere medie pătratică	1.76	1.74	1.78
	% din N total	25	25	25
peste 15 ani	Medie	2.27	3.27	2.73
	N	15	15	15
	Abatere medie pătratică	1.53	1.79	1.58
	% din N total	7.5	7.5	7.5
Total	Medie	2.24	2.415	2.65
	N	200	200	200
	Abatere medie pătratică	1.63	1.58	1.60
	% din N total	100	100	100

Am aplicat testul ANOVA pentru a identifica eventualele corelaţii între domeniul de activitate, dimensiunea şi vechimea firmei, pe de o parte, şi măsura în care misiunea şi valorile firmei sunt cunoscute de către angajaţi, iar acestea din urmă influenţează comportamentul angajaţilor, pe de altă parte. După cum observăm în tabelul de mai jos valorile pragului de semnificaţie statistică nu coboară sub 0.05 în cazul nici unei perechi de variabile, acest fapt semnificând că nu putem vorbi de corelaţii semnificative statistic între aceste variabile, deci nici domeniul de activitate, nici dimensiunea firmei şi nici experienţa firmei nu influenţează cunoaşterea misiunii şi a valorilor firmei şi nici faptul că valorile influenţează comportamentul angajaţilor.

Tabel 7.33 *Legătura între caracteristicile firmei şi gradul de cunoaştere al misiunii, al valorilor şi al influenţei valorilor asupra comportamentului angajaţilor*

	Domeniul de activitate			Dimensiunea firmei			Vechimea firmei		
	gl	F	p	gl	F	p	gl	F	p
Misiunea firmei este cunoscută de angajaţi	2	0.02	0.98	2	0.78	0.46	3.00	0.10	0.96
Angajaţii cunosc valorile firmei	2	2.11	0.12	2	0.21	0.81	3.00	2.13	0.10
Valorile influenţează comportamentul angajaţilor	2	0.04	0.96	2	0.25	0.78	3.00	1.44	0.23

Am testat şi existenţa unei legături semnificative statistic între cunoaşterea misiunii de către angajaţi şi cunoaşterea valorilor firmei, rezultatul testului ANOVA ($F=8.168$, $gl=5$, $p=0.000 < 0.05$) confirmând legătura între cele două variabile. Analizând mai în profunzime această legătură cu ajutorul coeficientului de corelaţie a rangurilor Spearman am observat că legătura este una directă şi relativ puternică ($Rho = 0.474$, $p=0.000<0.05$).

Am dorit de asemenea să testăm existenţa unei legături semnificative statistic între nivelul de comunicare existent în firmă, pe de o parte şi măsura în care misiunea şi valorile firmei sunt cunoscute de angajaţii săi precum şi influenţa valorilor asupra comportamentului acestora, pe de cealaltă parte. Rezultatele testului ANOVA confirmă existenţa legăturilor în cazul celor trei perechi de variabile.

Tabel 7.34 *Legătura între buna comunicare internă şi gradul de cunoaştere al misiunii, al valorilor şi al influenţei valorilor asupra comportamentului angajaţilor*

	Există o bună comunicare în cadrul firmei		
	gl	F	p
Misiunea firmei este cunoscută de angajaţi	5	6.595	0.000
Angajaţii cunosc valorile firmei	5	5.204	0.000
Valorile influenţează comportamentul angajaţilor	5	3.618	0.004

Coeficientul de corelaţie al rangurilor Spearman arată că legăturile existente sunt legături directe de intensitate medie.

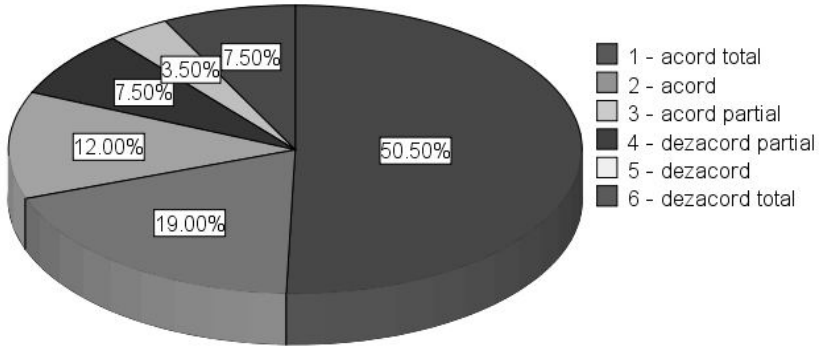
Tabel 7.35 *Intensitatea legăturii dintre buna comunicare internă şi gradul de cunoaştere al misiunii, al valorilor şi al influenţei valorilor asupra comportamentului angajaţilor*

	Există o bună comunicare în cadrul firmei	
	Rho	p
Misiunea firmei este cunoscută de angajaţi	0.374	0.000
Angajaţii cunosc valorile firmei	0.396	0.000
Valorile influenţează comportamentul angajaţilor	0.353	0.000

Astfel, putem afirma că IMM-urile îşi formulează misiunea incluzând valorile firmei, realizând şi o comunicare eficientă a acestora în rândul angajaţilor, ceea ce duce la influenţarea comportamentului angajaţilor în direcţia atingerii ţintelor firmei.

b) Obiective

Odată stabilite, obiectivele trebuie să fie comunicate şi explicate (dacă este cazul) angajaţilor, astfel încât aceştia să le poată îndeplini sau să poată contribui la atingerea lor. De aceea am cerut IMM-urilor să precizeze măsura în care obiectivele sunt cunoscute şi înţelese de către angajaţi. Valoarea medie (2.17) obţinută semnifică acordul cu această afirmaţie. Majoritatea firmelor (aproximativ 70%) au declarat că obiectivele sunt cunoscute şi înţelese de către angajaţi, în timp ce în dezacord şi dezacord total se află doar 11% dintre firme. Firmele cu până la 5 ani de vechime (34%), active în comerţ (27%) sau prestatoare de servicii (27%), de dimensiune mică (31%) sunt cele mai multe care au declarat că obiectivele sunt cunoscute şi înţelese de angajaţi. Cele mai multe firme care au declarat că obiectivele nu sunt cunoscute şi înţelese de angajaţii lor au următoarele caracteristici: au o vechime cuprinsă între 6 şi 10 ani (4.5%), au ca domeniu de activitate producţia (4.5%) sau serviciile (4.5%) şi au până la 9 angajaţi (4.5%).



Grafic nr. 7.11 *Gradul de cunoaştere şi înţelegere a obiectivelor*

Dacă în cazul firmelor din producţie obiectivele sunt cunoscute şi înţelese doar parţial de către angajaţi, în cazul firmelor prestatoare de servicii şi de a celor din comerţ majoritatea angajaţilor cunosc şi înţeleg obiectivele.

Tabel 7.36 *Aprecierile privind obiectivele în funcţie de domeniul de activitate*

Domeniul de activitate		**Obiectivele stabilite sunt cunoscute şi înţelese de angajaţi**
Producţie	Medie	2.67
	N	55
	Abatere medie pătratică	1.72
	% din N total	27.5
Prestări servicii	Medie	2.12
	N	75
	Abatere medie pătratică	1.59
	% din N total	37.5
Comerţ	Medie	1.83
	N	70
	Abatere medie pătratică	1.29
	% din N total	35
Total	Medie	2.17
	N	200
	Abatere medie pătratică	1.56
	% din N total	100

Acelaşi aspect, analizat însă în funcţie de dimensiunea firmei, ne conduce la observaţia că angajaţii din firmele mijlocii (2.77) cunosc şi înţeleg obiectivele într-o măsură mai mică decât angajaţii din micro-firme (2.16) şi firmele mici (1.93).

Tabel 7.37 *Aprecierile privind obiectivele în funcţie de dimensiunea firmei*

Dimensiunea firmei		**Obiectivele stabilite sunt cunoscute şi înţelese de angajaţi**
0-9 angajaţi	Medie	2.16
	N	82
	Abatere medie pătratică	1.59
	% din N total	41
10-49 angajaţi	Medie	1.93
	N	83
	Abatere medie pătratică	1.33
	% din N total	41.5
50-249 angajaţi	Medie	2.77
	N	35
	Abatere medie pătratică	1.83
	% din N total	17.5
Total	Medie	2.17
	N	200
	Abatere medie pătratică	1.56
	% din N total	100

În cazul firmelor cu vechime de până la 5 (media 1.90) ani şi al firmelor cu o experienţă cuprinsă între 11 şi 15 ani (media 2.1), obiectivele sunt cunoscute şi înţelese de majoritatea angajaţilor, în timp ce în cazul firmelor cu o vechime cuprinsă între 6 şi 10 ani (media 2.63) şi cel al firmelor cu o experienţă de peste 15 ani (media 2.60) rezultatele indică un acord parţial cu această afirmaţie.

Tabel 7.38 *Aprecierile privind obiectivele în funcţie de vechimea firmei*

Vechimea firmei		**Obiectivele stabilite sunt cunoscute şi înţelese de angajaţi**
mai puţin de 5 ani	Medie	1.90
	N	89
	Abatere medie pătratică	1.41
	% din N total	44.5
6-10 ani	Medie	2.63
	N	46
	Abatere medie pătratică	1.69
	% din N total	23
11-15 ani	Medie	2.1
	N	50
	Abatere medie pătratică	1.53
	% din N total	25
peste 15 ani	Medie	2.60
	N	15
	Abatere medie pătratică	1.76
	% din N total	7.5
Total	Medie	2.17
	N	200
	Abatere medie pătratică	1.56
	% din N total	100

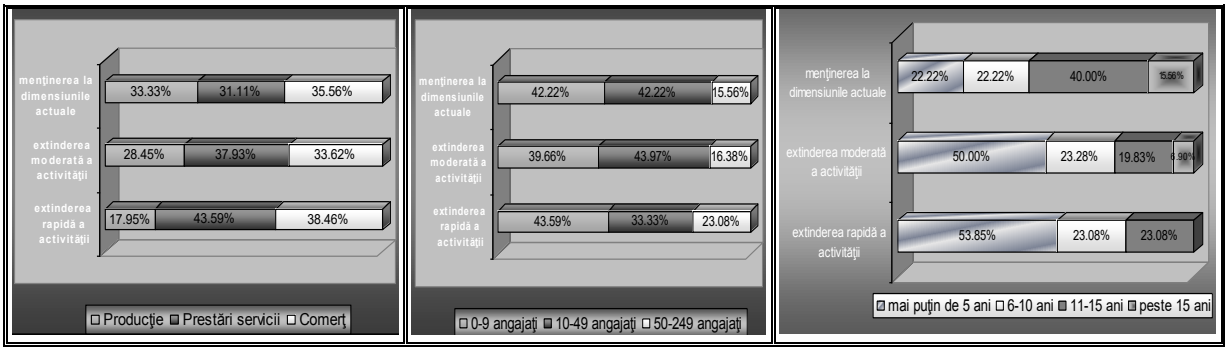
Am încercat să identificăm cu ajutorul testului ANOVA factorii care influenţează cunoaşterea şi înţelegerea obiectivelor de către angajaţi. Rezultatele prezentate în tabelul de mai jos arată faptul că între domeniul de activitate şi variabila care măsoară măsura în care angajaţii cunosc şi înţeleg obiectivele firmei nu există o legătură semnificativă statistic, în schimb dimensiunea şi vechimea firmei sunt factori care influenţează această variabilă.

Tabel 7.39 *Legătura dintre aprecierile privind obiectivele şi caracteristicile firmei*

	Domeniul de activitate			**Dimensiunea firmei**			**Vechimea firmei**		
	gl	F	p	gl	F	p	gl	F	p
Obiectivele stabilite sunt cunoscute şi înţelese de angajaţi	2	4.764	0.10	2	3.719	0.026	3	2.726	0.045

Rezultatele testului ANOVA confirmă ipoteza conform căreia cunoaşterea şi înţelegerea obiectivelor depinde de existenţa unei bune comunicări în cadrul firmei (F=6.953, gl=5, p=0.000<0.05). Coeficientul de corelaţie a rangurilor Spearman (Rho=0.446, p=0.000) indică o legătură directă, relativ puternică, între cele două variabile.

Întrucât majoritatea companiilor din ziua de azi consideră dezvoltarea ca o direcţie ce conduce la creşterea câştigurilor, îşi fixează obiective care vizează dezvoltarea/creşterea activităţii lor. Nici una dintre IMM-urile investigate nu au declarat că intenţionează să îşi vândă afacerea în următorii 2 ani, 58% dintre companii stabilindu-şi ca obiectiv general extinderea moderată a afacerii, 22.5% intenţionează să-şi menţină afacerea la dimensiunile actuale, în timp ce 19.5% şi-au stabilit ca obiectiv general pentru următorii 2 ani extinderea rapidă a activităţii.



Grafic nr. 7.12 *Obiectivul general al firmei*

Cele mai mult firme care îşi doresc extinderea rapidă a activităţii sunt firmele active în sectorul serviciilor (43.6%), ca dimensiune sunt microîntreprinderi (43.6%) şi sunt în activitate de mai puţin de 5 ani. Firmele din comerţ sunt cele mai multe care îşi doresc menţinerea activităţii la dimensiunile actuale (27.3%). Acelaşi obiectiv şi-l propun, în egală măsură (42.2%) microîntreprinderile şi firmele mici, care au o experienţă cuprinsă între 11 şi 15 ani.

Prin aplicarea testului χ^2 am căutat potenţiala influenţă pe care dimensiunea firmei, domeniul de activitate sau vechimea firmei ar putea-o avea asupra obiectivului general pe care compania şi-l stabileşte pentru următorii doi ani. Rezultatele arată că doar experienţa firmei este cea care influenţează stabilirea obiectivului, firmele care nu au ajuns încă la maturitate dorindu-şi extinderea rapidă a activităţii, iar pe măsură ce creşte experienţa firmei diferenţa între ponderea

firmelor care îşi doresc extinderea moderată a activităţii şi cele care îşi doresc menţinerea dimensiunii afacerii se reduce.

Tabel 7.40 *Legătura dintre obiectivele generale şi caracteristicile firmei*

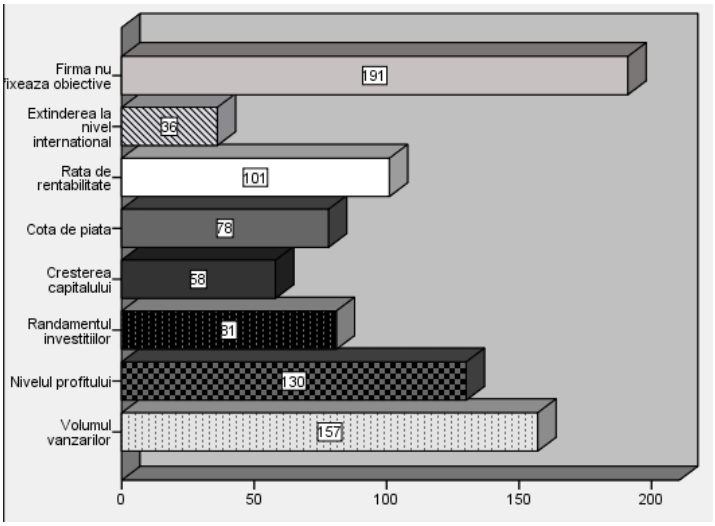
	Obiectivele generale pentru următorii doi ani			
	Pearson χ^2	**gl**	**p**	***c***
Număr mediu de angajaţi	1.807	4	.771	.095
Vechime firmă	***18.813***	***6***	***.004***	***.293***
Domeniul de activitate	2.970	4	.563	.121

Am căutat să identificăm influenţe parţiale ale celorlalţi doi factori (dimensiunea firmei şi domeniul de activitate) asupra obiectivului general stabilit. Rezultatele testului χ^2 arată existenţa unei legături parţiale între dimensiunea firmei şi obiectivul general stabilit, în cazul firmelor prestatoare de servicii (*Pearson χ^2 =10.542, gl=4, p=0.032<0.05, c= 0.351*). De remarcat faptul că nicio firmă mijlocie din acest sector nu îşi doreşte menţinerea activităţii la dimensiunea actuală, toate dorindu-şi dezvoltarea, moderată sau rapidă, a activităţii.

Tabel 7.41 *Legătura dintre obiectivele generale şi dimensiunea şi domeniul de activitate al firmei*

			Număr mediu de angajaţi			**Total**
			0-9	***10-49***	***50-249***	
Producţie	Obiectiv general	***Extinderea rapidă a activităţii***	0%	24.2%	26.7%	21.8%
		Extinderea moderată a activităţii	42.9%	39.4%	40.0%	40.0%
		Menţinerea la dimensiunile actuale	57.1%	36.4%	33.3%	38.2%
Servicii	Obiectiv general	***Extinderea rapidă a activităţii***	58.8%	52.3%	42.9%	44.3%
		Extinderea moderată a activităţii	17.6%	43.2%	57.1%	44.3%
		Menţinerea la dimensiunile actuale	23.5%	4.5%	0%	11.4%
Comerţ	Obiectiv general	***Extinderea rapidă a activităţii***	46.7%	38.5%	56.2%	44.3%
		Extinderea moderată a activităţii	46.7%	48.7%	31.2%	44.3%
		Menţinerea la dimensiunile actuale	6.7%	12.8%	12.5%	11.4%

Referitor la domeniile vizate de stabilirea obiectivelor, rezultatele arată că: 78,5% dintre IMM-uri îşi stabilesc obiective privind volumul vânzărilor, 65% pentru nivelul profitului, 50,5% pentru rata de rentabilitate, 40.5% pentru randamentul investiţiilor, 39% pentru cota de piaţă, 29% pentru creşterea capitalului, 18% pentru extinderea la nivel internaţional. Ponderea companiilor care nu îşi stabilesc obiective este mică, înregistrând o valoare de 4.5%.



Grafic nr. 7.13 *Domeniile pentru care au fost stabilite obiective*

Analiza domeniilor pentru care firmele îşi fixează obiective în funcţie de dimensiunea firmei evidenţiază faptul că cele mai multe microîntreprinderi îşi stabilesc obiective pentru volumul vânzărilor, nivelul profitului şi rata rentabilităţii, majoritatea firmelor mici îşi fixează obiective privind volumul vânzărilor, nivelul profitului, cota de piaţă şi rata rentabilităţii, iar cele mai multe firme mijlocii au ţinte stabilite pentru volumul vânzărilor, nivelul profitului şi randamentul investiţiilor. Din punctul de vedere al domeniului de activitate nu se remarcă diferenţe între firmele de producţie, cele prestatoare de servicii şi cele de comerţ în ceea ce priveşte domeniile pentru care îşi stabilesc obiective, cele mai multe fixându-şi obiective pentru volumul vânzărilor, urmat de nivelul profitului şi de rata rentabilităţii.

Tabel 7.42 *Domeniile pentru care au fost stabilite obiective în funcţie de caracteristicile firmelor*

		Vol. vânzări	**Niv. profit**	**Randam. investiţii**	**Creştere capital**	**Cota de piaţă**	**Rata rentab.**	**Extindere la nivel internaţ.**	**Nu fixează obiective**
Număr mediu de angajaţi	*0-9*	74.39	56.10	36.59	21.95	28.05	52.44	21.95	2.44
	10-49	77.11	63.86	36.14	28.92	45.78	45.78	9.64	6.02
	50-249	91.43	88.57	60.00	45.71	48.57	57.14	28.57	5.71
Domeniul de activitate	*Producţie*	87.27	67.27	47.27	27.27	41.82	58.18	29.09	7.27
	Servicii	60.00	64.00	41.33	32.00	32.00	49.33	20.00	4.00
	Comerţ	91.43	64.29	34.29	27.14	44.29	45.71	7.14	2.86
Vechime firmă	*<5 ani*	76.40	66.29	37.08	35.96	38.20	57.30	15.73	4.49
	6-10 ani	73.91	60.87	30.43	17.39	41.30	41.30	15.22	4.35
	11-15 ani	86.00	68.00	52.00	36.00	44.00	52.00	22.00	2.00
	>15 ani	80.00	60.00	53.33	0.00	20.00	33.33	26.67	13.33

Ierarhia domeniilor pentru care IMM-urile chestionate îşi stabilesc obiective diferă în funcţie de categoria de vechime a acestora. Astfel, cele mai multe firme cu până la 5 ani experienţă îşi stabilesc obiective pentru volumul vânzărilor, nivelul profitului şi rata rentabilităţii, firmele cu 6 până la 10 ani de experienţă îşi fixează obiective pentru volumul vânzărilor, nivelul profitului, cota de piaţă şi rata rentabilităţii, firmele cu o experienţă cuprinsă între 11 şi 15 ani îşi fixează obiective

pentru volumul vânzărilor, nivelul profitului şi rata rentabilităţii, iar cele cu o vechime de peste 15 ani îşi stabilesc ţinte pentru volumul vânzărilor, nivelul profitului şi randamentul investiţiilor.

Cele mai multe firme care nu îşi fixează obiective se încadrează în categoria firmelor mici, activează în domeniul producţiei şi au peste 15 ani de vechime.

Tabel 7.43 *Corelaţia între dimensiunea firmei şi obiectivele stabilite*

Relaţia	Pearson χ^2				Coeficient de contingenţă (c)
	Valoare	*gl*	*N*	*p*	
Stabilirea uni obiectiv privind volumul vânzărilor *Dimensiunea firmei	4.328	2	200	0.112	0.146
Stabilirea unui obiectiv privind nivelul profitului* Dimensiunea firmei	11.452	2	200	0.003	0.233
Stabilirea unui obiectiv privind randamentul investiţiilor* Dimensiunea firmei	6.698	2	200	0.035	0.180
Stabilirea unui obiectiv privind creşterea capitalului* Dimensiunea firmei	6.728	2	200	0.035	0.180
Stabilirea unui obiectiv privind cota de piaţă* Dimensiunea firmei	7.087	2	200	0.029	0.185
Stabilirea unui obiectiv privind extinderea la nivel internaţional* Dimensiunea firmei	7.449	2	200	0.024	0.189
Stabilirea unui obiectiv privind rata profitului * Dimensiunea firmei	1.480	2	200	0.477	0.086

Testele aplicate evidenţiază existenţa unei legături slabe între dimensiunea firmei şi stabilirea unor obiective privind nivelul profitului, randamentul investiţiilor, creşterea capitalului, cota de piaţă şi extinderea la nivel internaţional. În fiecare caz în parte, majoritatea firmelor (ponderi cuprinse între 82% pentru extinderea la nivel internaţional şi 94.82% pentru nivelul profitului) care nu îşi stabilesc obiective în aceste direcţii se încadrează în categoria microîntreprinderilor şi a firmelor mici. Acest lucru arată faptul că acestea încearcă în principal să îşi acopere costurile pentru a se menţine în activitate, nu dispun de resurse financiare pentru a realiza investiţii importante, nu sunt interesate de cota de piaţă deţinută fiind orientate în special spre piaţă internă.

Nu au fost identificate legături (generale sau parţiale) între dimensiunea firmei şi stabilirea unor obiective privind volumul vânzărilor şi rata de rentabilitate.

Tabel 7.44 *Corelaţia între domeniul de activitate şi obiectivele stabilite*

Relaţia	Pearson χ^2				Coeficient de contingenţă (c)
	Valoare	*gl*	*N*	*p*	
Stabilirea uni obiectiv privind volumul vânzărilor *Domeniul de activitate	24.649	2	200	0.000	0.331
Stabilirea unui obiectiv privind nivelul profitului* Domeniul de activitate	0.174	2	200	0.917	0.029
Stabilirea unui obiectiv privind randamentul investiţiilor* Domeniul de activitate	2.190	2	200	0.334	0.104
Stabilirea unui obiectiv privind creşterea capitalului* Domeniul de activitate	0.525	2	200	0.769	0.051
Stabilirea unui obiectiv privind cota de piaţă* Domeniul de activitate	2.550	2	200	0.279	0.112
Stabilirea unui obiectiv privind extinderea la nivel internaţional * Domeniul de activitate	10.377	2	200	0.006	0.222
Stabilirea unui obiectiv privind rata profitului * Domeniul de activitate	1.480	2	200	0.477	0.086

A fost identificată o legătură semnificativă statistic între domeniul de activitate şi stabilirea unui obiectiv privind volumul vânzărilor, 69.77% dintre firmele care nu îşi stabilesc un obiectiv în acest sens fiind firme prestatoare de servicii. Domeniul de activitate influenţează de asemenea stabilirea unui obiectiv privind extinderea la nivel internaţional, între cele două variabile existând o legătură slabă, 29% dintre firmele din producţie stabilindu-şi obiective în acest sens, 20% dintre firmele din servicii si doar 7% dintre firmele din comerţ.

Există o legătură parţială, în cazul firmelor cu vechime de peste 15 ani, între domeniul de activitate şi stabilirea unui obiectiv privind nivelul profitului (Pearson χ^2=8.750, gl=2, N=15, p=0.013<0.05, c= 0.607),

O legătură parţială există de asemenea între domeniul de activitate şi stabilirea unui obiectiv privind cota de piaţă, în cazul firmelor mici (Pearson χ^2= 7.578, gl=2, N=83, p=0.023<0.05, c= 0.289), firmele din comerţ fiind cele mai multe care îşi stabilesc un obiectiv în acest sens (61.3%), urmate de firmele din producţie (50%) şi de cele din servicii, doar 26.7% dintre acestea fixându-şi obiective privind cota de piaţă.

În ceea ce priveşte celelalte direcţii pentru care firmele îşi fixează obiective, nu au fost identificate influenţe, generale sau parţiale, ale dimensiunii, domeniului de activitate sau a experienţei firmei.

Tabel 7.45 *Corelaţia între experienţa firmei şi obiectivele stabilite*

Relaţia	Pearson χ^2				Coeficient de contingenţă (c)
	Valoare	*gl*	*N*	*p*	
Stabilirea uni obiectiv privind volumul vânzărilor * Vechime firmă	2.491	3	200	0.477	0.111
Stabilirea unui obiectiv privind nivelul profitului* Vechime firmă	0.773	3	200	0.856	0.062
Stabilirea unui obiectiv privind randamentul investiţiilor* Vechime firmă	6.135	3	200	0.105	0.173
Stabilirea unui obiectiv privind creşterea capitalului* Vechime firmă	12.418	3	200	0.006	0.242
Stabilirea unui obiectiv privind cota de piaţă* Vechime firmă	2.928	3	200	0.403	0.120
Stabilirea unui obiectiv privind extinderea la nivel internaţional * Vechime firmă	1.857	3	200	0.603	0.096
Stabilirea unui obiectiv privind rata profitului * Vechime firmă	5.017	3	200	0.171	0.156

Vechimea firmei influenţează doar stabilirea unor obiective privind creşterea capitalului, nicio firmă cu vechime peste 15 ani nestabilindu-şi un obiectiv în acest sens.

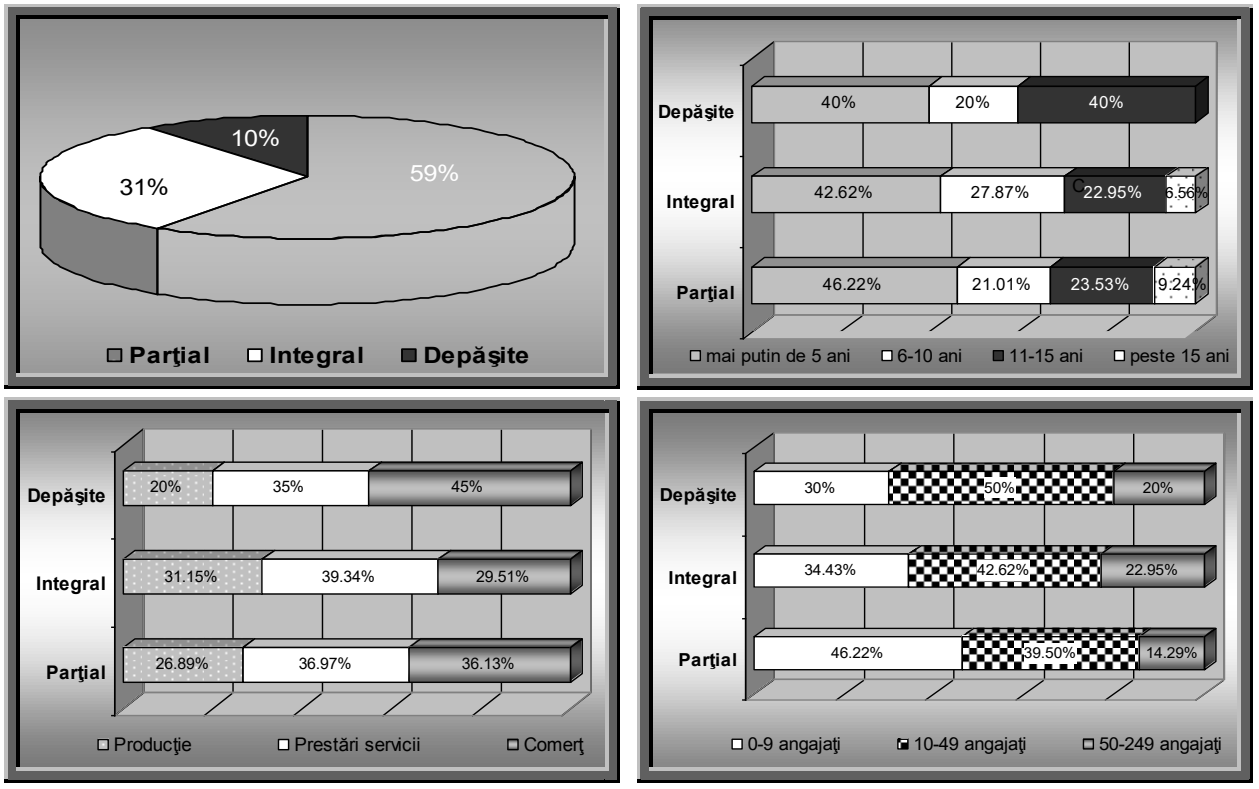
În cazul firmelor de producţie a fost identificată o legătură parţială între experienţa firmei şi stabilire unui obiectiv privind volumul vânzărilor (Pearson χ^2= 8.009, gl=3, N=55, p=0.046<0.05, c= 0.357). Exceptând start-up-urile (firme cu până la 5 ani de activitate), pondere firmelor care nu îşi stabilesc obiective privind volumul vânzărilor crescând de la o categorie de vechime la alta.

Stabilirea unui obiectiv privind nivelul profitului este influenţată parţial de vechimea firmei în cazul microîntreprinderilor (Pearson χ^2= 9.577, gl=3, N=82, p=0.023<0.05, c= 0.323), o dată cu creşterea numărului de ani de activitate ai firmei ponderea microîntreprinderilor care nu îşi stabilesc obiective privind nivelul profitului depăşind ponderea celor care şi fixează obiective în această direcţie, nicio microfirmă cu o vechime de peste 15 ani nestabilindu-şi obiective în acest sens.

Rezultatele testului χ^2 indică existenţa unei legături parţiale, în cazul firmelor din comerţ, între vechimea firmei şi stabilirea unui obiectiv privind nivelul profitului (Pearson χ^2= 8.225, gl=3, N=70, p=0.042<0.05, c= 0.324), nicio firmă cu o vechime de peste 15 ani nestabilindu-şi un obiectiv în această direcţie.

În ceea ce priveşte influenţa experienţei firmei asupra stabilirii unui obiectiv în celelalte direcţii analizate, testele aplicate nu au identificat legături, parţiale sau generale, semnificative statistic.

Scopul planurilor strategice este acela de a îndeplini obiectivele fixate. Am fost deci interesaţi să aflăm dacă planurile dezvoltate şi implementate au fost eficace. Rezultatele indică faptul că 59% din IMM şi-au realizat parţial obiectivele, în timp ce doar 31 % dintre acestea şi-au atins obiectivele în ultimii doi ani şi un procent relativ mic de firme (10%) au declarat că şi-au depăşit obiectivele fixate.



Grafic nr. 7.14 *Gradul de realizare al obiectivelor*

Cele mai multe firme care şi-au realizat integral obiectivele au o vechime de până la 5 ani (42.62%), sunt active în domeniul serviciilor (39.34%), iar din punctul de vedere al dimensiunii se încadrează în categoria firmelor mici (42.62%). Caracteristicile firmelor care şi-au depăşit obiectivele fixate sunt următoarele: activează în domeniul comerţului (45%), sunt de dimensiune mică (50%) şi au o vechime fie de până la cinci ani (40%) fie au o vechime cuprinsă între 11 şi 15 ani (20%). Cele mai multe firme a căror activităţi de planificare nu au fost eficace, ducând la atingerea doar parţială a obiectivelor sunt firme prestatoare de servicii (36.97%), au până la 9 angajaţi (46.22%) şi sunt în activitate de mai puţin de 5 ani (46.22%).

Cu ajutorul testul χ^2 am dorit să identificăm potenţialele legături între domeniul de activitate, dimensiunea sau vechimea firmei pe de o parte şi măsura în care IMM-urile şi-au

îndeplinit obiectivele fixate. Aşa cum arată rezultatele din tabelul de mai jos, nu au fost identificate legături semnificative statistic, mărimea pragului de semnificaţie statistică având valori peste 0.05.

Tabel 7.46 *Legătura dintre gradul de îndeplinire al obiectivelor şi caracteristicile firmei*

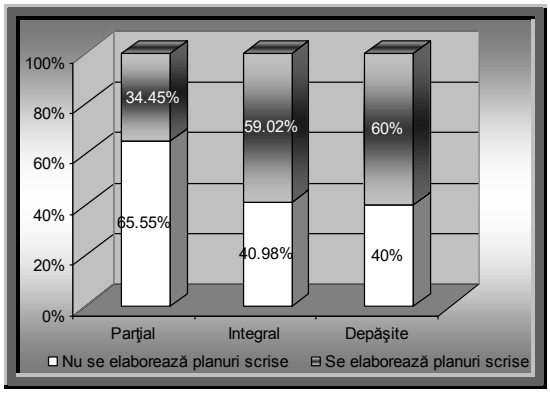
	Măsura îndeplinirii obiectivelor în ultimii doi ani			
	Pearson χ^2	**gl**	**p**	***c***
Număr mediu de angajaţi	4.315	4	0.365	0.145
Vechime firmă	5.191	6	0.520	0.159
Domeniul de activitate	1.959	4	0.743	0.098

Rezultatele testului χ^2 indică faptul că există o diferenţă semnificativă între firmele care elaborează planuri strategice în formă scrisă şi cele care nu au planuri scrise în ceea ce priveşte îndeplinirea obiectivelor în ultimii doi ani. Astfel, 65.5 % dintre firmele care şi-au îndeplinit doar parţial obiectivele sunt firme care nu elaborează planuri scrise, iar 59% dintre firmele care şi-au realizat obiectivele integral şi 60% dintre firmele care şi-au depăşit obiectivele sunt firme care au elaborat planuri scrise.

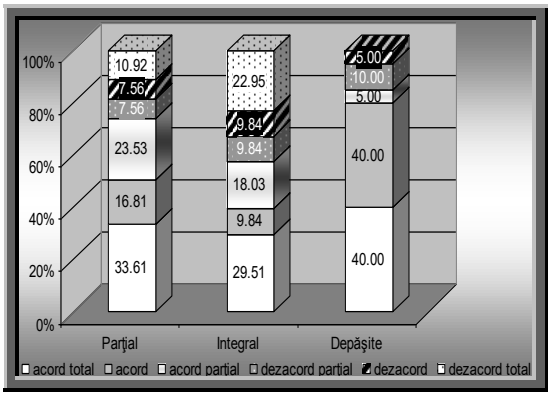
Tabel 7.47 *Factorii care influenţează gradul de îndeplinire al obiectivelor firmei*

	Măsura îndeplinirii obiectivelor în ultimii doi ani			
	Pearson χ^2	**gl**	**p**	***c***
Firma elaborează într-o formă scrisă planurile strategice	12.013	2	0.002	0.238
Sunt luate în considerare implicaţiile pe termen lung ale oportunităţilor şi ameninţărilor din mediul extern	19.848	10	0.031	0.300
Firma noastră evaluează impactul pe termen lung al punctelor forte şi al slăbiciunilor organizaţionale	27.376	10	0.002	0.347
Firma noastră alocă resurse adecvate pentru îndeplinirea planurilor strategice	23.408	10	0.009	0.324

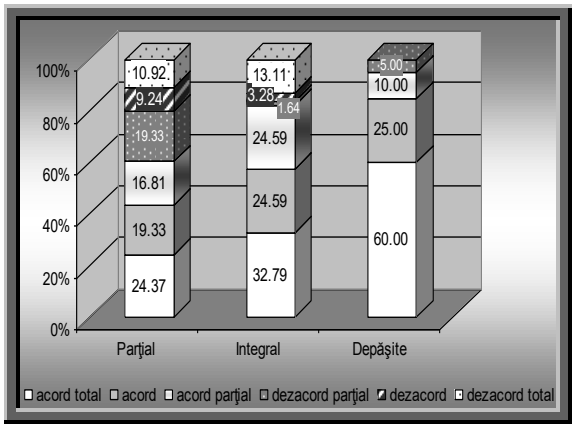
Luarea în considerare a implicaţiilor pe termen lung ale oportunităţilor şi ameninţărilor din mediul extern influenţează măsura în care firmele îşi realizează obiectivele după cum putem observa rezultatele testului χ^2. Astfel, cele mai multe firme care şi-au depăşit obiectivele sunt cele care au declarat că au în vedere impactul pe termen lung al oportunităţilor şi ameninţărilor (80%), în timp ce doar 5% din firmele care şi-au depăşit obiectivele sunt firme care şi-a exprimat dezacordul total sau dezacordul privind luarea în considerare a impactului pe termen lung al oportunităţilor şi ameninţărilor.



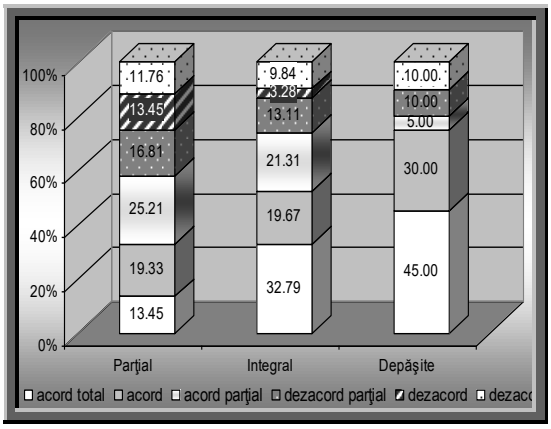
Firma elaborează într-o formă scrisă planurile strategice



Sunt luate în considerare implicaţiile pe termen lung ale oportunităţilor şi ameninţărilor din mediul extern



Firma noastră evaluează impactul pe termen lung al punctelor forte şi al slăbiciunilor organizaţionale



Firma noastră alocă resurse adecvate pentru îndeplinirea planurilor strategice

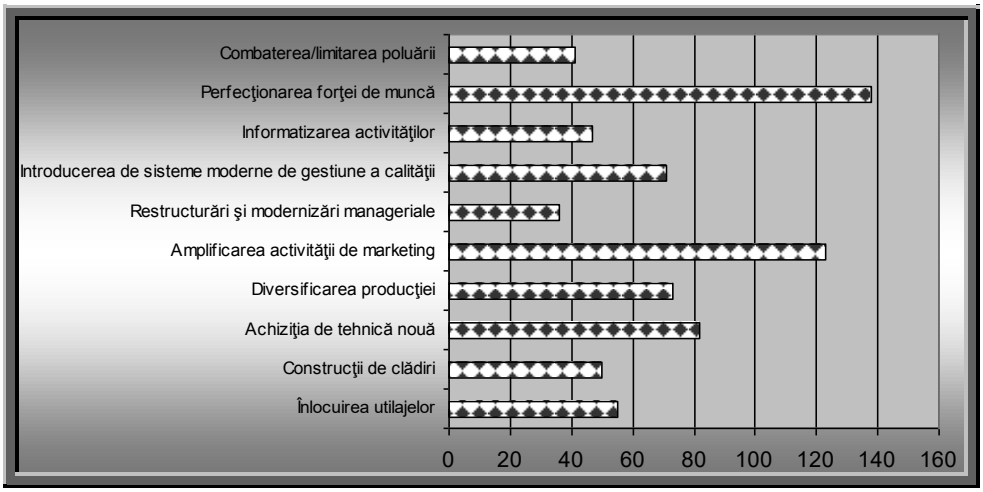
Grafic nr. 7.15 *Situaţia îndeplinirii obiectivelor în funcţie de factorii de influenţă*

Măsura în care obiectivele fixate sunt realizate este influenţată şi de luarea evaluarea impactului pe termen lung al punctelor forte şi al slăbiciunilor, aşa cum arată rezultatele testului χ^2. Analizând mai în profunzime această legătură cu ajutorul coeficientului de corelaţie a rangurilor Spearman am observat că legătura este una inversă, de intensitate redusă (Rho= - 0.253, p=0.000<0.05). Astfel, cu cât firmele iau mai mult în considerare implicaţiile pe termen lung ale punctelor forte şi ale slăbiciunilor cu atât creşte probabilitatea ca să-şi îndeplinească integral şi chiar să îşi depăşească obiectivele fixate. Dintre firmele care au declarat că şi-au depăşit obiectivele, 85% sunt firme care iau în considerare impactul pe termen lung al punctelor forte şi al slăbiciunilor. Nicio firmă care a declarat că nu evaluează impactul pe termen lung al punctelor forte şi al slăbiciunilor nu şi-a depăşit obiectivele fixate. Dintre firmele care şi-au realizat integral obiectivele, 57.4% sunt firme care evaluează impactul pe termen lung al punctelor forte şi al slăbiciunilor şi doar 16.4% sunt firme care au declarat că nu au în vedere impactul pe termen lung al punctelor forte şi al slăbiciunilor. Dintre firmele care şi-au realizat parţial obiectivele 43.7% sunt firme care au declarat că evaluează impactul pe termen lung al punctelor forte şi al slăbiciunilor şi 20.1% sunt firme care nu evaluează impactul pe termen lung al punctelor forte şi al slăbiciunilor.

Testul χ^2 a confirmat ipoteza conform căreia alocarea resurselor adecvate influenţează măsura în care IMM-urile îşi îndeplinesc obiectivele fixate. Coeficientul de corelaţie al rangurilor Spearman (Rho=-0.247, p=0.000<0.05) ne indică faptul că legătura este una inversă, deci, cu cât o

companie alocă într-o mai mare măsură resursele adecvate implementării planurilor strategice cu atât firma are şanse mai mari să îşi îndeplinească şi chiar să îşi depăşească obiectivele fixate. Dacă 75% dintre firmele care îşi depăşesc obiectivele sunt firme care alocă resurse adecvate pentru îndeplinirea planurilor, doar 10% dintre acestea sunt firme care nu alocă resurse adecvate pentru implementarea planurilor. Peste 52% dintre firmele care îşi îndeplinesc integral obiectivele sunt firme care alocă resurse adecvate îndeplinirii planurilor şi doar puţin peste 12% sunt firme care au declarat că nu sunt alocate resursele adecvate îndeplinirii planurilor. Dintre firmele care şi-au îndeplinit parţial obiectivele 32.7% sunt firme care alocă resurse adecvate îndeplinirii planurilor în timp ce 25.2% sunt firme care nu alocă resurse adecvate.

Am chestionat IMM-urile în privinţa **priorităţilor pe care şi le-au stabilit pentru următorii 2 ani.** Cele mai multe firme îşi propun perfecţionarea forţei de muncă (69%) amplificarea activităţilor de marketing (61.5 %) şi achiziţia de tehnică nouă (41%). La polul opus, cele mai puţin întâlnite priorităţi sunt: restructurările şi modernizările manageriale (18%), combaterea/limitarea poluării (20.5%) şi informatizarea activităţilor (23.5%).



Grafic nr. 7.16 *Priorităţile IMM-urilor pentru viitor*

Analiza priorităţilor în funcţie de experienţa firmelor evidenţiază faptul că firmele cu o vechime de până la 5 ani îşi vor concentra eforturile în aceeaşi măsură spre amplificarea activităţilor de marketing şi perfecţionarea forţei de muncă (62.9%), spre achiziţia de tehnică nouă (40.4%) şi spre diversificarea producţiei (33.7%), direcţii fireşti de acţiune ale firmelor noi care, fiind la început, au nevoie să se facă cunoscute potenţialilor clienţi, să-şi construiască o imagine pe piaţă şi în acelaşi timp doresc dezvoltarea activităţii lor, având nevoie pentru aceasta atât de forţă de muncă calificată cât şi tehnologie adecvate. Cele mai multe firme cu o vechime cuprinsă între 6 şi 10 ani îşi propun perfecţionarea forţei de muncă (69.6%) urmată de amplificarea activităţii de marketing (58.7%) şi de achiziţia de tehnică nouă (47.8%). Firmele mature, cu o vechime cuprinsă între 11 şi 15 ani şi-au stabilit ca prioritate perfecţionarea angajaţilor (76%), amplificarea activităţilor de marketing (66%) şi introducerea de sisteme moderne de gestiune a calităţii (50%). Firmele cu o vechime de peste 15 ani, trecute de faza de maturitate, căutând noi oportunităţi de dezvoltare, îşi propun în primul rând perfecţionarea angajaţilor (80%), diversificarea producţiei (60%) şi amplificarea activităţilor de marketing (46.7%).

Tabel 7.48 *Priorităţile IMM-urilor în funcţie de vechimea firmei*

Prioritate	Vechime firma			
	<5 ani	*6-10 ani*	*11-15 ani*	*>15 ani*
Înlocuirea utilajelor	22.5	28.3	32	40.0
Construcţii de clădiri	22.5	30.4	28	13.3
Achiziţia de tehnică nouă	40.4	47.8	36	40.0
Diversificarea producţiei	33.7	26.1	44	60.0
Amplificarea activităţii de marketing	62.9	58.7	66	46.7
Restructurări şi modernizări manageriale	15.7	23.9	18	13.3
Introducerea de sisteme moderne de gestiune a calităţii	29.2	32.6	50	33.3
Informatizarea activităţilor	23.6	17.4	30	20.0
Perfecţionarea forţei de muncă	62.9	69.6	76	80.0
Combaterea/limitarea poluării	18.0	21.7	26	13.3

Am vrut să stabilim dacă există diferenţe semnificative în privinţa priorităţilor stabilite între firme în funcţie de vechimea lor. Rezultatele testului χ^2 indică faptul că experienţa firmei nu influenţează stabilirea priorităţilor, nivelul pragului de semnificaţie statistică fiind peste 0.05.

Tabel 7.49 *Legătura dintre priorităţile IMM-urilor şi vechimea firmei*

Relaţia	Pearson χ^2				Coeficient de contingenţă (c)
	Valoare	*gl*	*N*	*p*	
Înlocuirea utilajelor *Vechimea firmei	2.825	3	200	0.419	0.118
Construcţii de clădiri * Vechimea firmei	2.357	3	200	0.502	0.108
Achiziţia de tehnică nouă * Vechimea firmei	1.420	3	200	0.701	0.084
Diversificarea producţiei * Vechimea firmei	7.239	3	200	0.065	0.187
Amplificarea activităţii de marketing * Vechimea firmei	2.050	3	200	0.562	0.101
Restructurări şi modernizări manageriale * Vechimea firmei	1.622	3	200	0.655	0.090
Introducerea de sisteme moderne de gestiune a calităţii Vechimea firmei	6.326	3	200	0.097	0.175
Informatizarea activităţilor * Vechimea firmei	2.233	3	200	0.526	0.105
Perfecţionarea forţei de muncă * Vechimea firmei	3.538	3	200	0.316	0.132
Combaterea/limitarea poluării * Vechimea firmei	1.792	3	200	0.617	0.094

Există o legătură parţială între vechime şi înlocuirea utilajelor pentru firmele mijlocii (*Pearson χ^2 =14.127, gl=3, p=0.003<0.05, c= 0.536*), nicio firmă cu vechime sub 5 ani nu îşi propune să-şi înlocuiască utilajele şi toate firmele cu vechime de peste 15 ani propunându-şi acest lucru.

O altă legătură parţială a fost identificată între vechimea firmei şi stabilirea unei priorităţi privind diversificarea producţiei în cazul firmelor prestatoare de servicii (*Pearson χ^2 =10.604, gl=3, p=0.014<0.05, c= 0.352*). cele mai multe firme prestatoare de servicii care îşi propun diversificarea producţiei sunt firmele cu până la 5 ani (21.47%) vechime şi cele cu vechime de peste 15 ani (66.67%).

În cazul firmelor din sectorul serviciilor a fost identificată o legătură parţială între vechime şi stabilirea unei priorităţi în direcţia informatizării activităţilor (*Pearson χ^2 =7.818, gl=3, p=0.050<0.05, c= 0.307*), cele mai multe firme din acest domeniu de activitate care îşi propun această prioritate fiind firme cu până la 5 ani vechime (31%) şi cu vechime de peste (66.7%).

Rezultatele testului χ^2 (*Pearson χ^2 =8.731, gl=3, p=0.033<0.05, c= 0.370*) arată existenţa unei legături parţiale între vechimea firmei şi stabilirea unei priorităţi în sensul perfecţionării forţei de muncă în cazul firmelor din producţie. Peste 50% din firmele din producţie, indiferent de experienţa deţinută, dorindu-şi perfecţionarea forţei de muncă, ponderile cele mai mari înregistrându-se în cazul firmelor cu vechime de peste 10 ani (94.4% dintre firmele cu vechime cuprinsă între 11 şi 15 ani şi 75% dintre firmele cu vechime peste 15 ani).

Perfecţionarea angajaţilor este o prioritate pentru majoritatea firmelor (70.9%) din producţie, peste 65% dorindu-şi diversificarea producţiei şi aproximativ 62% considerând necesară amplificarea activităţilor de marketing în următorii 2 ani. O pondere însemnată (68%) dintre firmele prestatoare de servicii îşi doresc cu prioritate perfecţionarea angajaţilor în viitorii 2 ani, aproximativ 58% dintre acestea dorind amplificarea activităţilor de marketing şi peste 46% având stabilită ca prioritate achiziţia de tehnică nouă. La fel ca şi firmele din producţie şi firmele din servicii, cele mai multe firme din comerţ (68.6%) au stabilită ca prioritate perfecţionare angajaţilor precum şi amplificarea activităţilor de marketing (64.3%), în timp ce diversificarea producţiei este o prioritate pentru 35.7 % dintre firmele din comerţ.

Tabel 7.50 *Priorităţile IMM-urilor în funcţie domeniul de activitate*

Prioritate	Domeniu de activitate		
	Producţie	***Prestări servicii***	***Comerţ***
Înlocuirea utilajelor	40.0	30.7	14.3
Construcţii de clădiri	30.9	25.3	20.0
Achiziţia de tehnică nouă	56.4	46.7	22.9
Diversificarea producţiei	65.5	16.0	35.7
Amplificarea activităţii de marketing	61.8	58.7	64.3
Restructurări şi modernizări manageriale	14.5	14.7	24.3
Introducerea de sisteme moderne de gestiune a calităţii	49.1	29.3	31.4
Informatizarea activităţilor	25.5	24.0	21.4
Perfecţionarea forţei de muncă	70.9	68.0	68.6
Combaterea/limitarea poluării	38.2	18.7	8.6

Am dorit să aflăm în ce măsură domeniul de activitate influenţează stabilirea priorităţilor. O legătură semnificativă statistic există între domeniul de activitate şi înlocuirea utilajelor, aceasta fiind o prioritate mai ales pentru firmele din producţie (40%) şi pentru cele din servicii (30.7%) şi mai puţin pentru firmele din comerţ (14.3%).

Achiziţia de tehnică nouă este influenţată şi ea de domeniul de activitate al firmei, peste 56.4% dintre firmele din producţie, aproximativ 47% din firmele din servicii şi 23% dintre firmele din comerţ având această prioritate.

O altă influenţă a domeniului de activitate este asupra diversificării producţiei ca prioritate pentru IMM-uri. Peste 65 % dintre firmele din producţie şi aproximativ 36% dintre firmele din comerţ dorind să-şi diversifice producţie şi doar 16% dintre firmele din servicii având stabilită această prioritate.

O legătură semnificativă statistic există între domeniul de activitate şi stabilirea unei priorităţi privind introducerea de sisteme moderne de gestiune a calităţii, 49% dintre firmele din producţie, 31.4% dintre firmele din comerţ şi 29.3% dintre firmele active în domeniul serviciilor având stabilită o astfel de prioritate.

Tabel 7.51 *Legătura dintre priorităţile IMM-urilor şi domeniul de activitate*

Relaţia	Pearson χ^2				Coeficient de contingenţă (c)
	Valoare	***gl***	***N***	***p***	
Înlocuirea utilajelor *Domeniul de activitate	***10.818***	***2***	***200***	***0.004***	***0.227***
Construcţii de clădiri * Domeniul de activitate	1.962	2	200	0.375	0.099
Achiziţia de tehnică nouă * Domeniul de activitate	***15.888***	***2***	***200***	***0.000***	***0.271***
Diversificarea producţiei * Domeniul de activitate	***33.512***	***2***	***200***	***0.000***	***0.379***
Amplificarea activităţii de marketing * Domeniul de activitate	0.486	2	200	0.784	0.049
Restructurări şi modernizări manageriale * Domeniul de activitate	2.883	2	200	0.237	0.119
Introducerea de sisteme moderne de gestiune a calităţii * Domeniul de activitate	***6.189***	***2***	***200***	***0.045***	***0.173***
Informatizarea activităţilor * Domeniul de activitate	0.294	2	200	0.863	0.038
Perfecţionarea forţei de muncă * Domeniul de activitate	0.135	2	200	0.935	0.026
Combaterea/limitarea poluării * Domeniul de activitate	16.817	2	200	0.000	0.279

În ceea ce priveşte influenţa domeniului de activitate asupra stabilirii ca prioritate a combaterii/limitării poluării s-a identificat o legătură parţială în cazul firmelor mijlocii (*Pearson χ^2 =6.828, gl=2, p=0.033<0.05, c= 0.404*), nicio firmă din comerţ neavând stabilită o astfel de prioritate în timp ce 16.7% dintre firmele din servicii şi 47.6% dintre firmele de producţie având stabilită o prioritate în acest sens. De asemenea o altă legătură parţială între cele două variabile există şi în cazul firmelor cu o vechime cuprinsă între 6 şi 10 ani (*Pearson χ^2 =9.520, gl=2, p=0.009<0.05, c= 0.414*), cele mai multe firme care au o astfel de prioritate fiind firme din producţie (50%), urmate de firmele din servicii (11.1%) şi de firmele din comerţ (7.1%).

Stabilirea ca prioritate a perfecţionării forţei de muncă este influenţată de domeniul de activitate în cazul firmelor cu o vechime între 11 şi 15 ani (*Pearson χ^2 =6.171, gl=2, p=0.046<0.05, c= 0.331*), peste 94.4% dintre firmele din producţie, 75% dintre firmele prestatoare de servicii şi 60% dintre firmele din comerţ având stabilită o astfel de prioritate.

Cele mai multe microîntreprinderi (67.1%) îşi doresc amplificarea activităţilor de marketing în viitorii doi ani, 64.6% au stabilită ca prioritate perfecţionarea angajaţilor, iar 39%

achiziţia de tehnică nouă. În topul priorităţilor pentru firmele mici se află perfecţionarea angajaţilor (72.3%), amplificarea activităţilor de marketing (54.2%) şi achiziţia de tehnică nouă (39.8%). Peste 71% dintre firmele mijlocii îşi propun perfecţionarea angajaţilor, aproximativ 66% amplificarea activităţilor de marketing si peste 54% diversificarea producţiei.

Tabel 7.52 *Priorităţile IMM-urilor în funcţie dimensiunea firmei*

Prioritate	Dimensiunea firmei		
	0-9 angajaţi	***10-49 angajaţi***	***50-249 angajaţi***
Înlocuirea utilajelor	25.6	28.9	28.6
Construcţii de clădiri	23.2	25.3	28.6
Achiziţia de tehnică nouă	39.0	39.8	48.6
Diversificarea producţiei	28.0	37.3	54.3
Amplificarea activităţii de marketing	67.1	54.2	65.7
Restructurări şi modernizări manageriale	18.3	14.5	25.7
Introducerea de sisteme moderne de gestiune a calităţii	30.5	37.3	42.9
Informatizarea activităţilor	25.6	19.3	28.6
Perfecţionarea forţei de muncă	64.6	72.3	71.4
Combaterea/limitarea poluării	12.2	24.1	31.4

Cu ajutorul testului χ^2 am căutat să identificăm potenţialele influenţe ale dimensiunii firmei asupra stabilirii priorităţilor pentru viitorii doi ani. Rezultatele indică faptul că, în general dimensiunea firmei influenţează doar stabilirea unor priorităţi privind diversificarea producţiei şi combaterea/limitarea poluării.

Tabel 7.53 *Corelaţia între dimensiunea firmei şi priorităţile stabilite*

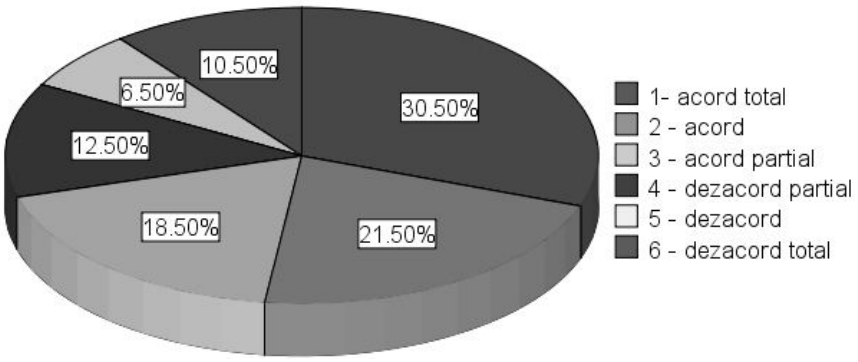
Relaţia	Pearson χ^2				Coeficient de contingenţă (c)
	Valoare	***gl***	***N***	***p***	
Înlocuirea utilajelor *Dimensiunea firmei	0.251	2	200	0.882	0.035
Construcţii de clădiri * Dimensiunea firmei	0.388	2	200	0.823	0.044
Achiziţia de tehnică nouă * Dimensiunea firmei	1.015	2	200	0.602	0.071
Diversificarea producţiei * Dimensiunea firmei	***7.330***	***2***	***200***	***0.026***	***0.188***
Amplificarea activităţii de marketing * Dimensiunea firmei	3.198	2	200	0.202	0.125
Restructurări şi modernizări manageriale * Dimensiunea firmei	2.121	2	200	0.346	0.102
Introducerea de sisteme moderne de gestiune a calităţii * Dimensiunea firmei	1.851	2	200	0.396	0.096
Informatizarea activităţilor * Dimensiunea firmei	1.527	2	200	0.466	0.087
Perfecţionarea forţei de muncă * Dimensiunea firmei	1.247	2	200	0.536	0.079
Combaterea/limitarea poluării* Dimensiunea firmei	***6.694***	***2***	***200***	***0.035***	***0.180***

Rezultatele testului χ^2 indică existenţa unei legături parţiale între dimensiunea firmei şi stabilirea unei priorităţi privind înlocuirea utilajelor pentru firmele cu o vechime de peste 15 ani (*Pearson χ^2 =10.000, gl=2, p=0.007<0.05, c= 0.632*), toate firmele mijlocii dorindu-şi înlocuirea utilajelor. Şi în cazul existenţei unei priorităţi privind achiziţia de tehnică nouă şi dimensiunea

firmei există o legătură parţială (*Pearson* χ^2 *=6.875, gl=2, p=0.032<0.05, c= 0.561*) tot în cazul firmelor cu vechime de peste 15 ani, 75% dintre firmele mijlocii şi 60% dintre microîntreprinderi având stabilită această prioritate pentru viitorii 2 ani.

c) Analiza mediului intern

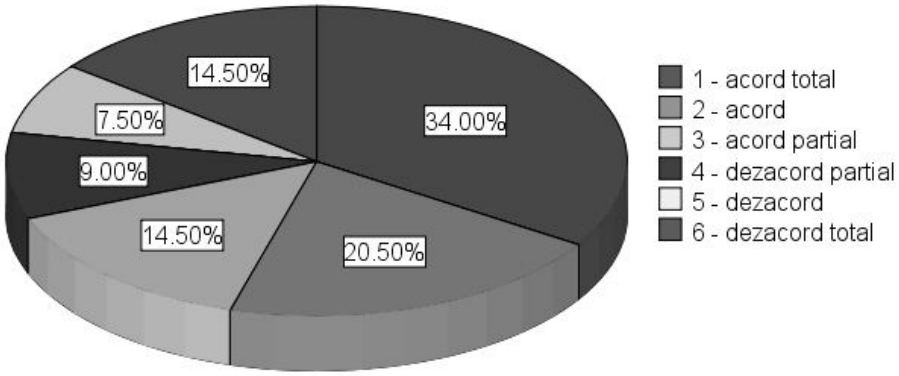
În general, IMM-urile participante la studiu şi-au exprimat acordul parţial (media 2.745) cu evaluarea impactului pe termen lung al punctelor forte şi al slăbiciunilor firmei. Firmele care realizează această evaluare sunt în proporţie de 52%, iar firmele care au declarat că nu realizează evaluarea impactului pe termen lung a punctelor forte şi a punctelor slabe reprezintă 17 % dintre firmele chestionate. Caracteristicile firmelor care au fost cele mai multe în a declara că evaluează impactul pe termen lung al punctelor forte şi slabe sunt: vechime de până la 5 ani (25.5%), au ca domeniu de activitate prestarea serviciilor (20.5%) şi dimensiune mică (23%). Cele mai multe firme care au declarat că nu iau în considerare impactul pe termen lung al forţelor şi slăbiciunilor sunt firme mici (7.5%), activează în domeniul producţiei (6%) şi au o experienţă de până la 5 ani (6.5%).



Grafic nr. 7.17 *Evaluarea impactului pe termen lung al punctelor forte şi slăbiciunilor*

Aşa cum arată rezultatele prezentate în tabelul de mai jos, nu există diferenţe între percepţiile firmelor în funcţie de domeniul de activitate, media încadrându-se între valorile 2.63 (pentru firmele prestatoare de servicii) şi 2.91 (pentru firmele din producţie).

Punctele forte şi punctele slabe nu sunt stabilite în totalitate prin raportare la concurenţă aşa cum arată valoarea medie a răspunsurilor (2.79). Firmele care îşi stabilesc punctele forte şi slabe prin raportare la concurenţă sunt în proporţie de peste 54%, în timp ce 22% dintre firmele chestionate nu ţin cont de concurenţi. Dintre firmele care au declarat că îşi stabilesc punctele forte şi punctele slabe prin raportare la concurenţă, cele mai multe au o vechime de mai puţin de 5 ani (25%), activează în sectorul serviciilor (21%), iar ca dimensiune sunt microîntreprinderi (23.5%). La popul opus, cele mai multe firme care nu au în vedere concurenţa atunci când îşi stabilesc punctele forte şi slăbiciunile sunt firme cu o experienţă de până la 5 ani (8%), sunt firme de producţie (9%) şi au până la 9 angajaţi (8.5%).



Grafic nr. 7.18 *Stabilirea punctele forte şi slabe prin raportare la concurenţă*

Dacă în cazul firmelor prestatoare de servicii şi a celor in comerţ răspunsurile tind spre un acord parţial (media 2.64 şi respectiv 2.69), în cazul firmelor din producţie avem un acord parţial clar (media 3.13).

Tabel 7.54 *Aprecierile privind punctele forte şi slabe în funcţie de domeniul de activitate*

Domeniul de activitate		**Firma noastră evaluează impactul pe termen lung al punctelor forte şi al slăbiciunilor organizaţionale**	**Punctele forte şi punctele slabe ale firmei sunt stabilite prin raportare la concurenţă**
Producţie	Medie	2.91	3.13
	N	55	55
	Abatere medie pătratică	1.73	2.00
	% din N total	27.5	27.5
Prestări servicii	Medie	2.63	2.64
	N	75	75
	Abatere medie pătratică	1.63	1.73
	% din N total	37.5	37.5
Comerţ	Medie	2.74	2.69
	N	70	70
	Abatere medie pătratică	1.60	1.69
	% din N total	35	35
Total	Medie	2.745	2.79
	N	200	200
	Abatere medie pătratică	1.65	1.80
	% din N total	100	100

Indiferent de categoria de mărime în care se încadrează firmele participante la studiu şi-au exprimat acordul parţial cu privire la evaluarea impactului pe termen lung al punctelor forte şi al slăbiciunilor organizaţionale, media răspunsurilor având valori cuprinse între 2.69 (firme mici) şi 2.82 (microîntreprinderi). Nu se remarcă diferenţe semnificative în funcţie de dimensiunea firmei nici în cazul modului de stabilire al punctelor forte şi al slăbiciunilor, media răspunsurilor microfirmelor fiind 2.72, iar cea a firmelor mijlocii, 3.09.

Tabel 7.55 *Aprecierile privind punctele forte şi slabe în funcţie de dimensiunea firmei*

Dimensiunea firmei		Firma evaluează impactul pe termen lung al forţelor şi al slăbiciunilor organizaţionale	Punctele forte şi punctele slabe ale firmei sunt stabilite prin raportare la concurenţă
0-9 angajaţi	Medie	2.82	2.72
	N	82	82
	Abatere medie pătratică	1.51	1.76
	% din N total	41	41
10-49 angajaţi	Medie	2.69	2.73
	N	83	83
	Abatere medie pătratică	1.71	1.76
	% din N total	41.5	41.5
50-249 angajaţi	Medie	2.71	3.09
	N	35	35
	Abatere medie pătratică	1.84	1.99
	% din N total	17.5	17.5
Total	Medie	2.745	2.79
	N	200	200
	Abatere medie pătratică	1.65	1.80
	% din N total	100	100

Dacă în ceea ce priveşte evaluarea impactului pe termen lung al punctelor forte şi al punctelor slabe ale firmei, răspunsurile IMM-urilor cu o vechime de până la 5 ani şi a celor cu vechimea cuprinsă între 11 şi 15 ani indică o poziţie între acord şi acord total (cu valori medii de 2.56 şi respectiv 2.6), răspunsurile firmelor cu vechime cu prinsă între 6 şi 10 ani şi a celor cu peste 15 ani de experienţă indică acordul parţial (valorile medii de 3.07 şi respectiv 3.33). Aceeaşi poziţie şi-au exprimat-o firmele, pe categorii de vechime şi în ceea ce priveşte stabilirea punctelor forte şi a punctelor slabe prin raportare la concurenţă cu diferenţa că poziţia firmelor cu peste 15 ani de experienţă tinde să se apropie de dezacordul parţial.

Tabel 7.56 *Aprecierile privind punctele forte şi slabe în funcţie de vechimea firmei*

Vechimea firmei		Firma evaluează impactul pe termen lung al forţelor şi al slăbiciunilor organizaţionale	Punctele forte şi punctele slabe ale firmei sunt stabilite prin raportare la concurenţă
mai puţin de 5 ani	Medie	2.56	2.65
	N	89	89
	Abatere medie pătratică	1.58	1.74
	% din N total	44.5	44.5
6-10 ani	Medie	3.07	3.22
	N	46	46
	Abatere medie pătratică	1.62	1.85
	% din N total	23	23
11-15 ani	Medie	2.6	2.44
	N	50	50
	Abatere medie pătratică	1.68	1.73
	% din N total	25	25
peste 15 ani	Medie	3.33	3.47
	N	15	15
	Abatere medie pătratică	1.88	1.96
	% din N total	7.5	7.5
Total	Medie	2.745	2.79
	N	200	200
	Abatere medie pătratică	1.65	1.80
	% din N total	100	100

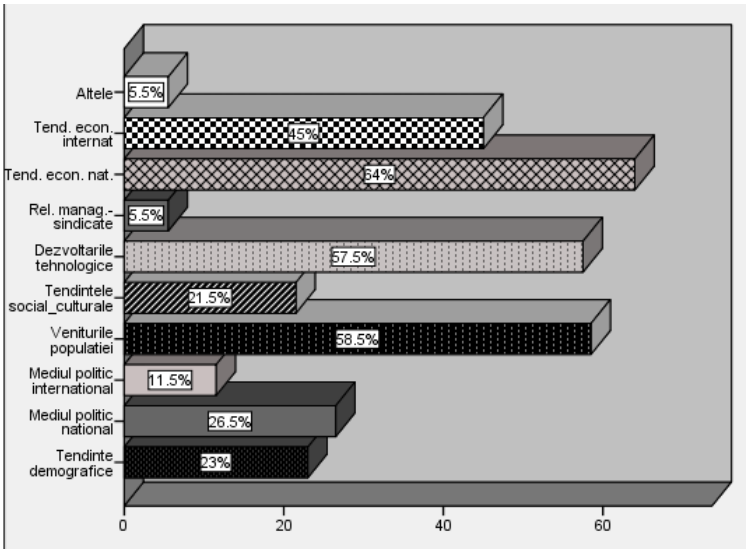
Am căutat să identificăm o legătură semnificativă statistic între cele două aspecte analizate referitoare la analiza mediului intern, evaluarea impactului pe termen lung al punctelor forte şi al punctelor slabe şi stabilirea acestora prin raportare la concurenţă, pe de o parte şi domeniul de activitate, dimensiunea şi vechimea firmei pe de cealaltă parte. Valorile pragului de semnificaţie statistică, pentru testul ANOVA, nu coboară sub 0.05 (tabelul 7.63) în cazul nici unei perechi de variabile, acest fapt semnificând că nu putem vorbi de corelaţii semnificative statistic.

Tabel 7.57 *Corelaţia dintre aprecierile privind punctele forte şi slabe şi caracteristicile firmei*

	Domeniu de activitate			**Dimensiunea firmei**			**Vechimea firmei**		
	gl	F	p	gl	F	p	gl	F	p
Firma noastră evaluează impactul pe termen lung al punctelor forte şi al slăbiciunilor organizaţionale	2	1.266	0.629	2	0.14	0.87	3	4.649	0.162
Punctele forte şi punctele slabe ale firmei sunt stabilite prin raportare la concurenţă	2	4.353	0.261	2	0.57	0.56	3	7.699	0.066

d) Analiza mediului extern

Osborne (1995) este de părere că un factor esenţial al succesului îl constituie concentrarea asupra creării unei legături între ideea afacerii şi oportunităţile identificate în mediu: clienţi, concurenţi, tehnologie, politici publice, tendinţe sociale şi structurile demografice.



Grafic nr. 7.19 *Factorii de mediu extern avuţi în vedere la elaborarea planurilor*

Am chestionat IMM-urile în privinţa influenţelor pe care le iau în considerare în elaborarea planurilor strategice. Sunt trei influenţe care sunt luate în considerare de peste 50% dintre firme: tendinţele economice naţionale (64%), veniturile populaţiei (58.5%) şi dezvoltările tehnologice (57.5%). La polul opus se află relaţia management-sindicate (luată în considerare de doar 5.5% dintre firme), alte influenţe (5.5%) şi mediul politic internaţional (11.5%).

Tabel 7.58 *Factorii externi de influenţă în funcţie de domeniul de activitate*

	Domeniul de activitate					
	Producţie		*Prestări servicii*		*Comerţ*	
	Număr	Pondere	Număr	Pondere	Număr	Pondere
Tendinţe demografice	11	20.00	13	17.33	22	31.43
Mediul politic naţional	19	34.55	17	22.67	17	24.29
Mediul politic internaţional	8	14.55	6	8.00	9	12.86
Veniturile populaţiei	31	56.36	41	54.67	45	64.29
Tendinţe sociale/culturale	7	12.73	16	21.33	20	28.57
Dezvoltările tehnologice	33	60.00	50	66.67	32	45.71
Relaţiile management-sindicate	5	9.09	4	5.33	2	2.86
Mediul economic naţional	42	76.36	43	57.33	43	61.43
Mediul economic internaţional	29	52.73	35	46.67	26	37.14
Altele	4	7.27	5	6.67	2	2.86

Cele mai multe firme din producţie iau în considerare influenţa mediului economic naţional (76.36%), a dezvoltărilor tehnologice (60%) şi veniturile populaţiei. Firmele prestatoare de servicii ţin seama mai ales de dezvoltările tehnologice (66.67%), mediul economic naţional (57.33%) şi veniturile populaţiei. În ceea ce priveşte firmele din comerţ, cele mai multe, 64.29% iau în considerare veniturile populaţiei, mediul economic naţional (61.43%) şi dezvoltările tehnologice.

Tabel 7.59 *Factorii externi de influenţă în funcţie de dimensiunea firmei*

	Dimensiunea firmei					
	0-9		*10-49*		*50-249*	
	Număr	Pondere	Număr	Pondere	Număr	Pondere
Tendinţe demografice	19	23.17	16	19.28	11	31.43
Mediul politic naţional	22	26.83	21	25.30	10	28.57
Mediul politic internaţional	8	9.76	6	7.23	9	25.71
Veniturile populaţiei	52	63.41	43	51.81	22	62.86
Tendinţe sociale/culturale	22	26.83	13	15.66	8	22.86
Dezvoltările tehnologice	50	60.98	43	51.81	22	62.86
Relaţiile management-sindicate	6	7.32	2	2.41	3	8.57
Mediul economic naţional	47	57.32	57	68.67	24	68.57
Mediul economic internaţional	34	41.46	37	44.58	19	54.29
Altele	4	4.88	5	6.02	2	5.71

Veniturile populaţiei (63.41%), dezvoltările tehnologice (60.98%) şi mediul economic naţional (57.32%) sunt factorii luaţi în considerare de către firmele cu până la 9 angajaţi atunci când îşi elaborează planurile strategice. Firmele mici ţin cont de mediul economic naţional (68.67%), veniturile populaţiei şi dezvoltările tehnologice (51.81%) şi mediul economic internaţional (44.58%). Ierarhia factorilor de influenţă este aceeaşi şi în cazul firmelor mijlocii, modificări existând doar la ponderea firmelor: mediul economic naţional (68.57%), veniturile populaţiei şi dezvoltările tehnologice (62.86%) şi mediul economic internaţional (54.29%).

Tabel 7.60 *Factorii externi de influenţă în funcţie de vechimea firmei*

	Vechime firmă							
	mai puţin de 5 ani		*6-10 ani*		*11-15 ani*		*peste 15 ani*	
	Număr	Pondere	Număr	Pondere	Număr	Pondere	Număr	Pondere
Tendinţe demografice	18	20.22	10	21.74	14	28	4	26.67
Mediul politic naţional	22	24.72	10	21.74	17	34	4	26.67
Mediul politic internaţional	6	6.74	6	13.04	8	16	3	20.00
Veniturile populaţiei	53	59.55	26	56.52	27	54	11	73.33
Tendinţe sociale/culturale	25	28.09	9	19.57	7	14	2	13.33
Dezvoltările tehnologice	56	62.92	24	52.17	26	52	9	60.00
Relaţiile management-sindicate	3	3.37	3	6.52	5	10	0	0.00
Mediul economic naţional	54	60.67	26	56.52	36	72	12	80.00
Mediul economic internaţional	33	37.08	22	47.83	27	54	8	53.33
Altele	6	6.74	2	4.35	3	6	0	0.00

Analiza factorilor care sunt luaţi în considerare la elaborarea planurilor strategice în funcţie de experienţa firmelor evidenţiază faptul că firmele nou create (cu o vechime până la 5 ani) iau în considerare în principal dezvoltările economice (62.92%), mediul economic naţional (60.67%) şi veniturile populaţiei (59.55%). Cele mai multe firme cu o experienţă cuprinsă între 6 şi 10 ani (56.52%) ţin cont de veniturile populaţiei şi de mediul economic naţional, dezvoltările tehnologice (52.17%) şi mediul economic internaţional (47.83%). În planurile celor mai multe IMM-uri cu o vechime cuprinsă între 11 şi 15 ani este luată în considerare influenţa mediului economic naţional (72%), a veniturilor populaţiei şi a mediului economic internaţional (54%) şi a dezvoltărilor tehnologice (52%). Cele mai experimentate firme ţin cont de mediul economic naţional (80%), veniturile populaţiei (73.33%) şi dezvoltările tehnologice (60%).

Indiferent de criteriul luat în considerare (dimensiunea firmei, domeniul de activitate sau vechimea firmei) factorul cel mai puţin avut în vedere la elaborarea planurilor strategice este relaţia management-sindicate, un fapt previzibil ţinând cont de dimensiunea redusă a firmelor participante la studiu.

Rezultatele testului χ^2 arată că domeniul de activitate nu influenţează, în general, factorul luat în vedere la elaborarea planurilor strategice, cu o excepţie, în cazul factorului dezvoltările tehnologice. Cele mai puţine firme care nu iau în considerare influenţa acestui factor fiind firmele din producţie, cele mai multe cele din comerţ.

Testele arată existenţa unei legături parţiale între domeniul de activitate şi luarea în considerare a tendinţelor economice naţionale, în cazul firmelor mijlocii (*Pearson χ^2 =9.148, gl=2, p=0.010<0.05, c= 0.455*), firmele din producţie fiind cele mai multe care iau în considerare acest factor (70.8%).

Domeniul de activitate influenţează luarea în considerare a tendinţelor economice internaţionale în cazul firmelor mijlocii (*Pearson χ^2 =9.671, gl=2, p=0.008<0.05, c= 0.465*),

firmele din producţie fiind cele mai multe care iau în considerare acest factor (78.9%), pe când firmele prestatoare nu iau în considerare deloc acest factor.

O legătură parţială există între domeniul de activitate şi tendinţele socio-culturale în cazul firmelor cu o vechime de peste 15 ani (*Pearson χ^2 =6.346, gl=2, p=0.042<0.05, c= 0.545*), singurele firme care iau în considerare acest factor fiind firmele din comerţ.

Tabel 7.61 *Corelaţia dintre domeniul de activitate şi factorii externi de influenţă*

Relaţia	Pearson χ^2				Coeficient de contingenţă (c)
	Valoare	*gl*	*N*	*p*	
Tendinţe demografice *Domeniul de activitate	4.447	2	200	0.108	0.147
Mediul politic naţional * Domeniul de activitate	2.570	2	200	0.277	0.113
Mediul politic internaţional * Domeniul de activitate	1.531	2	200	0.465	0.087
Veniturile populaţiei * Domeniul de activitate	1.523	2	200	0.467	0.087
Tendinţe sociale/culturale * Domeniul de activitate	4.583	2	200	0.101	0.150
Dezvoltările tehnologice * Domeniul de activitate	6.698	2	200	0.035	0.180
Relaţiile management-sindicate * Domeniul de activitate	2.309	2	200	0.315	0.107
Mediul economic naţional * Domeniul de activitate	5.297	2	200	0.71	0.161
Mediul economic internaţional * Domeniul de activitate	3.157	2	200	0.206	0.125

O legătură semnificativă statistic, de intensitate slabă, există doar între dimensiunea firmei şi mediul politic internaţional, firmele mijlocii iau în considerare într-o măsură mai mare mediul politic internaţional (25.7%) comparativ cu microîntreprinderile (9.8%) şi firmele mici (7.2%). Luarea în considerare a celorlalţi factori nu este în general influenţată de dimensiunea firmei.

O legătură parţială între dimensiunea firmei şi luarea în considerare a mediului internaţional a fost identificată în cazul firmelor din producţie (*Pearson χ^2 =6.250, gl=2, p=0.044<0.05, c= 0.319*), cele mai multe firme care iau în considerare acest factor fiind firmele mijlocii (62.5%), nicio firmă mică neconsiderând importantă influenţa acestui factor. Aceea şi legătură parţială o regăsim şi în cazul firmelor din comerţ (*Pearson χ^2 =11.266, gl=2, p=0.004<0.05, c= 0.372*), cele mai puţine firme care nu i-au în considerare această influenţă fiind firmele mijlocii (6.6%).

O altă legătură parţială a fost identificată între dimensiunea firmei şi factorul tendinţele economice naţionale, în cazul firmelor prestatoare de servicii (*Pearson χ^2 =6.218, gl=2, p=0.045<0.05, c= 0.277*), peste 56% dintre firmele prestatoare de servicii care nu iau în considerare acest factor fiind microîntreprinderi, urmate de firmele mici (28.1%) şi firmele mijlocii (15.6%).

Rezultatele testelor arată o legătură parţială, în cazul firmelor cu vechime cuprinsă între 6 şi 10 ani, între dimensiunea firmei şi factorul mediul politic internaţional (*Pearson χ^2 =7.042, gl=2, p=0.030<0.05, c= 0.364*), peste 66% dintre firmele care iau în considerare acest factor fiind firme mijlocii.

Tabel 7.62 *Corelaţia dintre dimensiunea firmei şi factorii externi de influenţă*

Relaţia	Pearson χ^2				Coeficient de contingenţă (c)
	Valoare	*gl*	*N*	*p*	
Tendinţe demografice *Dimensiunea firmei	2.055	2	200	0.358	0.101
Mediul politic naţional * Dimensiunea firmei	0.143	2	200	0.931	0.027
Mediul politic internaţional * Dimensiunea firmei	8.681	2	200	0.013	0.204
Veniturile populaţiei * Dimensiunea firmei	2.621	2	200	0.270	0.114
Tendinţe sociale/culturale * Dimensiunea firmei	3.094	2	200	0.213	0.123
Dezvoltările tehnologice * Dimensiunea firmei	1.917	2	200	0.383	0.097
Relaţiile management-sindicate * Dimensiunea firmei	2.681	2	200	0.262	0.115
Mediul economic naţional * Dimensiunea firmei	2.694	2	200	0.260	0.115
Mediul economic internaţional * Dimensiunea firmei	1.640	2	200	0.441	0.090

Experienţa firmei nu influenţează factorii avuţi în vedere la elaborarea planurilor strategice, aşa cum arată rezultatele testului χ^2 prezentate în tabelul de mai jos.

A fost identificată o legătură parţială între vechimea firmei şi factorul relaţia management-sindicate în cazul microîntreprinderilor (*Pearson χ^2 =9.210, gl=3, p=0.027<0.05, c= 0.318*), o dată cu creşterea numărului de ani de activitate descrescând numărul firmelor care nu iau în considerare acest factor (68.4% firme cu vechime de până la 5 ani – 6.6% firme cu vechime de peste 15 ani).

Tabel 7.63 *Corelaţia dintre vechimea firmei şi factorii externi de influenţă*

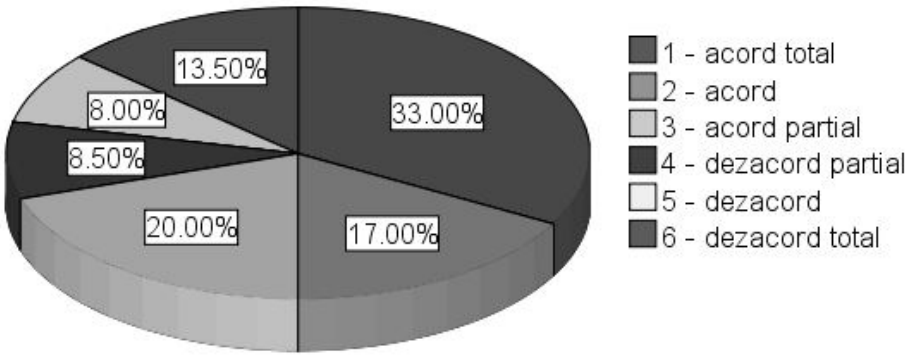
Relaţia	Pearson χ^2				Coeficient de contingenţă (c)
	Valoare	*gl*	*N*	*p*	
Tendinţe demografice * Vechimea firmei	1.248	3	200	0.079	0.742
Mediul politic naţional * Vechimea firmei	2.124	3	200	0.547	0.103
Mediul politic internaţional * Vechimea firmei	4.147	3	200	0.246	0.143
Veniturile populaţiei * Vechimea firmei	1.891	3	200	0.595	0.097
Tendinţe sociale/culturale * Vechimea firmei	4.651	3	200	0.199	0.151
Dezvoltările tehnologice * Vechimea firmei	2.262	3	200	0.520	0.106
Relaţiile management-sindicate * Vechimea firmei	3.690	3	200	0.297	0.135
Mediul economic naţional * Vechimea firmei	4.599	3	200	0.204	0.150
Mediul economic internaţional * Vechimea firmei	4.462	3	200	0.216	148

O legătură parţială există de asemenea între vechime şi factorul relaţia management-sindicate în cazul firmelor prestatoare de servicii (*Pearson χ^2 =11.101, gl=3, N=75 p=0.011<0.05,*

c= 0.359), numărul firmelor care nu iau în considerare acest factor scăzând pe măsură ce creşte experienţa firmei (57.7 % firme cu până la 5 ani experienţă - 4.2% firme cu peste 15 ani experienţă).

În ceea ce priveşte analiza mediului extern am fost interesaţi să aflăm dacă IMM-urile iau în considerare implicaţiile pe termen lung ale oportunităţilor şi ameninţărilor. Răspunsurile indică în general un acord parţial, valoarea medie fiind de 2.82. O pondere de 50% dintre firmele chestionate au declarat că iau în considerare implicaţiile pe termen lung ale oportunităţilor şi ameninţărilor, peste 21% neţinând cont de aceste implicaţii.

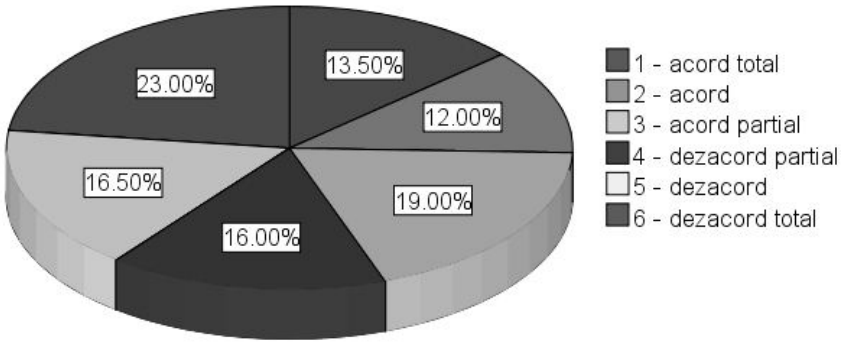
Cele mai multe firme care au în vedere implicaţiile pe termen lung ale oportunităţilor sunt firme cu o vechime de până la 5 ani (22%), sunt firme prestatoare de servicii (20%), iar ca dimensiune sunt firme mici (21.5%). Cele mai multe firme care dimpotrivă, au declarat că nu ţin cont de implicaţiile pe termen lung sunt firme cu până la 5 ani experienţă (10%), active în comerţ (7.5%) sau în domeniul serviciilor (7.5%) şi sunt firme mici (9%).



Grafic nr. 7.20 *Considerarea implicaţiilor pe termen lung ale oportunităţilor şi ameninţărilor*

Răspunsurile nu diferă semnificativ în funcţie de domeniul de activitate, cea mai mică medie este înregistrată în cazul firmelor din servicii (2.68), urmate de firmele din comerţ (2.81) şi de cele din producţie (3.02).

Un alt aspect analizat a fost existenţa unor proceduri formale pentru evaluarea oportunităţilor şi ameninţărilor din mediul extern, firmele exprimând un dezacord parţial în această privinţă (media 3.79). Doar 25.5% dintre IMM-uri au proceduri formale pentru evaluarea mediului extern, în timp ce peste 39% din firme nu au proceduri în acest sens, acest fapt afectând rigurozitatea şi calitatea rezultatelor analizei mediului extern.

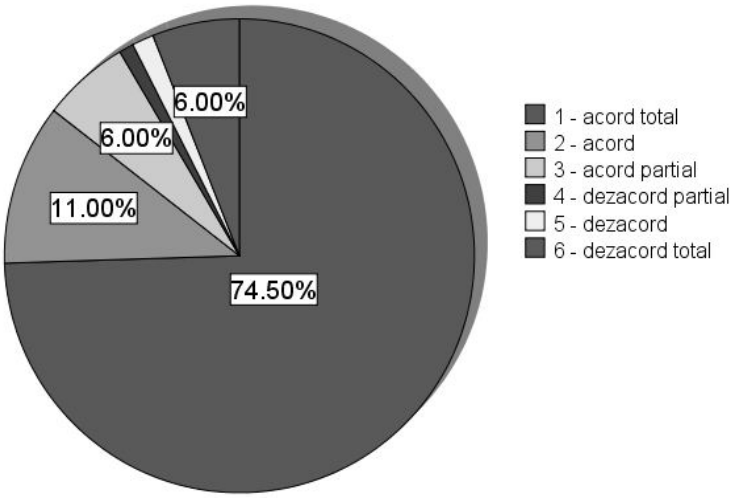


Grafic nr. 7.21 *Existenţa unor proceduri formale pentru evaluarea oportunităţilor şi ameninţărilor*

Cele mai multe firme care evaluează oportunităţile şi ameninţările pe baza unor proceduri formale au până la 5 ani de vechime (10%), sunt firme de comerţ (20%), iar ca dimensiune sunt firme mici (9.5%). Caracteristicile celor mai multe firme care nu deţin proceduri formale în acest scop sunt: experienţă de până la 5 ani (18.5%), au ca domeniu de activitate prestarea de servicii (14.5%) iar din punctul de vedere al dimensiunii sunt microîntreprinderi (19%).

Nici în acest caz nu apar diferenţe semnificative în funcţie de domeniul de activitate al firmelor, în cazul firmelor din servicii avem cea mai mare medie (3.89), urmate de firmele din producţie (3.87) şi de cele din comerţ (3.61).

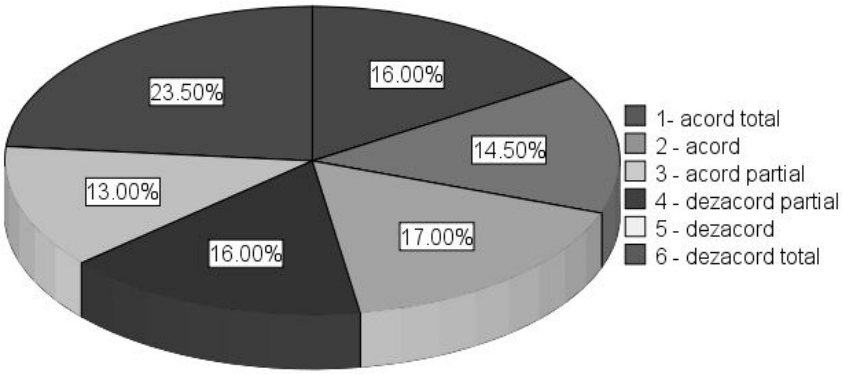
În ceea ce priveşte interesul manifestat de firme faţă de nevoile clienţilor, media generală este de 1.62, acest scor indicând orientarea IMM-urilor spre nevoile clienţilor. Peste 85 % dintre firme au declarat că sunt interesate de nevoile clienţilor şi doar 7.5% nu sunt interesate de ceea ce îşi doresc clienţii. Cele mai multe firme care şi-au declarat interesul pentru nevoile clienţilor sunt firme cu până la 5 ani vechime (38.5%), sunt prestatoare de servicii (32%), iar ca mărime sunt microîntreprinderi (35.5%). Dintre firmele care nu sunt interesate de nevoile clienţilor, cele mai multe sunt firme mici (3.5%), sunt în egală măsură (2.5%) firme din producţie, servicii sau comerţ şi au până la 5 ani de experienţă (2.5%).



Grafic nr. 7.22 *Interesul manifestat faţă de nevoile clienţilor*

Nu apar diferenţe majore în privinţa acestui aspect între firmele care acţionează în domenii diferite de activitate, valorile medii încadrându-se între 1.56 (în cazul firmelor din producţie) şi 1.66 (în cazul firmelor din comerţ).

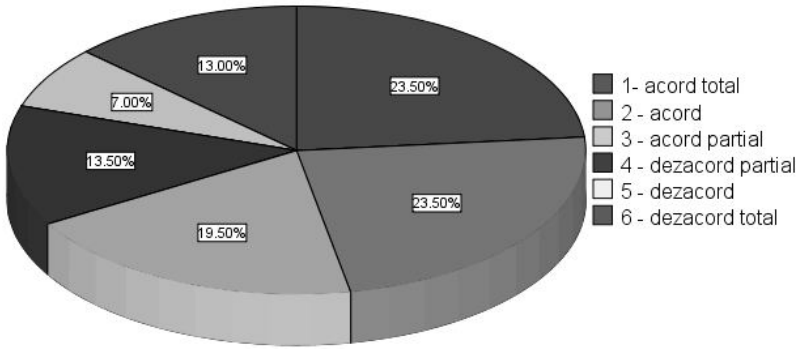
În opinia firmelor chestionate nu toate nevoile clienţilor se schimbă rapid, media având valoarea 3.66. Dacă 30.5% dintre firme consideră că ritmul în care se schimbă nevoile clienţilor este unul rapid, 36.5 % şi-au declarat dezacordul şi dezacordul total în această privinţă. Cele mai multe firme care consideră că nevoile clienţilor se schimbă rapid sunt firme cu până la 5 ani de vechime (12.5%), sunt firme prestatoare de servicii (12%) şi au un număr de angajaţi cuprins între 10 şi 49 de persoane (13.5%). Cele mai multe firme din rândul celor care sunt de părere că nevoile clienţilor nu se schimbă rapid sunt firme de dimensiune mică (16.5 %), activează în domeniul serviciilor (14%) şi au o experienţă de până la 5 ani (18%).



Grafic nr. 7.23 *Percepţia privind schimbarea rapidă a nevoilor clienţilor*

Firmele din comerţ percep o schimbare mai rapidă a nevoilor clienţilor (media 3.49) comparativ cu cele din servicii (media 3.69) şi cu cele din producţie (media 3.89).

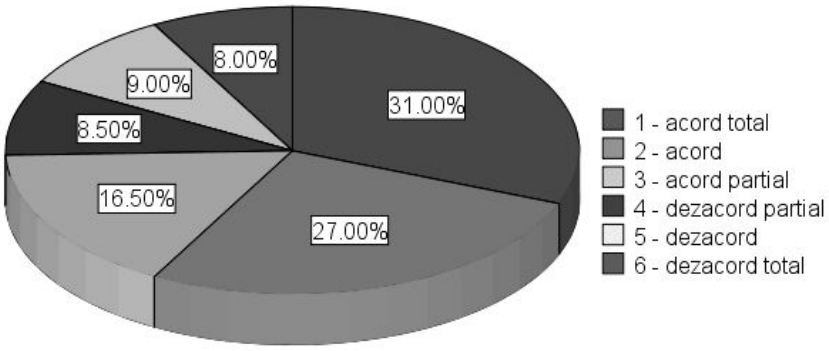
Rezultatele studiului arată că firmele cunosc doar parţial intenţiile strategice ale firmelor concurente (media 2.96). Un procent de 47% firme au declarat că au cunoştinţă de intenţiile strategice ale concurenţilor iar 20% din firme nu cunosc ce îşi propun în viitor firmele concurente. Dintre firmele care au declarat că au cunoştinţă de intenţiile strategice ale concurenţilor, cele mai multe sunt firme cu mai puţin de 5 ani vechime (20%), active în sectorul serviciilor (18.5%), iar ca dimensiune sunt firme sunt firme mici (21.5%). Cele mai multe firme care au declarat că nu cunosc intenţiile strategice ale firmelor concurente sunt firme cu o vechime de până la 5 ani (8.5%), firme de comerţ (7.5%), iar ca dimensiune microîntreprinderi (9%).



Grafic nr. 7.24 *Cunoaşterea intenţiilor strategice ale firmelor concurente*

Firmele prestatoare de servicii sunt cele care cunosc cel mai bine intenţiile concurenţilor dacă analizăm acest aspect în funcţie de domeniul de activitate, fără însă să existe diferenţe semnificative de la un domeniu de activitate la altul.

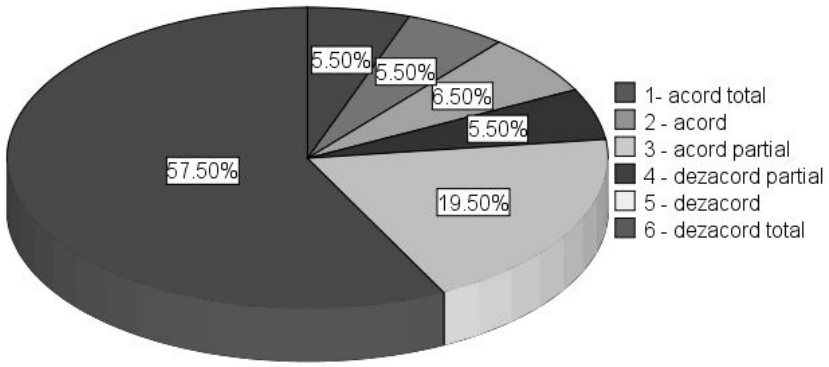
Caracteristicile firmelor concurente sunt şi ele cunoscute doar parţial (media 2.615) de către IMM-uri, însă într-o mai mare măsură comparativ cu intenţiile acestora. O pondere de 17% din firme au declarat că nu cunosc caracteristicile concurenţilor, iar 58% au declarat că îşi cunosc concurenţii sub aspectul caracteristicilor acestora. Cele mai multe firme care cunosc caracteristicile firmelor concurente au o vechime de până la 5 ani (24.5%), sunt firme active în sectorul serviciilor (23.5%), iar din punctul de vedere al dimensiunii sunt firme mici (25%), în timp ce cele mai multe firme care nu cunosc caracteristicile concurenţilor au o experienţă de până la 5 ani (7.5%), sunt firme din producţie (6%) sau din comerţ (6%) şi au până la 9 angajaţi (8.5%).



Grafic nr. 7.25 *Cunoaşterea caracteristicilor firmelor concurente*

Analiza răspunsurilor în funcţie de domeniul de activitate al firmei relevă faptul că firmele din domeniul serviciilor cunosc caracteristicile firmelor concurente (media 2.47), iar firmele din producţie şi comerţ le cunosc doar parţial (media 2.71 şi respectiv 2.70).

Firmele participante la studiu au declarat că domeniul de activitate nu se schimbă rapid (media 5.005), ceea ce, în opinia noastră, le face vulnerabile în faţa ameninţărilor din mediu pe de o parte, iar pe de altă parte le împiedică să sesizeze şi fructifice oportunităţile ce se ivesc. Doar 11% dintre IMM-uri consideră că domeniul de activitate se schimbă rapid, în timp ce 75% dintre ele consideră că domeniul de activitate nu se schimbă rapid. Cele mai multe firme care consideră că domeniul de activitate se schimbă rapid sunt firme cu o vechime cuprinsă între 11 şi 15 ani (3.5%), prestatoare de servicii (4%), microîntreprinderi (4%) sau firme mici (4%). Caracteristicile celor mai multe firme care nu sunt de părere că domeniul lor de activitate se schimbă rapid sunt: au o vechime de până la 5 ani (37.5%), activează în domeniul serviciilor (29.5%) iar ca dimensiune sunt firme mici (33%).



Grafic nr. 7.26 *Percepţia privind dinamica domeniului de activitate*

Percepţia asupra dinamicii domeniului de activitate înregistrează variaţii minore de la un domeniu de activitate la altul, mediile încadrându-se între 4.91 pentru firmele din producţie şi 5.11 pentru firmele din comerţ.

Tabel 7.64 *Aprecierile privind oportunităţile, ameninţările, clienţii şi concurenţii în funcţie de domeniul de activitate*

Domeniul de activitate		Sunt luate în considerare implicaţiile pe termen lung ale oportunităţilor şi ameninţărilor din mediul extern	Firma are stabilite proceduri formale pentru evaluarea oportunităţilor şi ameninţărilor din mediul extern	Firma este interesată de nevoile clienţilor	Firma noastră cunoaşte intenţiile strategice ale concurenţilor	Firma noastră cunoaşte caracteristicile firmelor concurente	Domeniul de activitate se schimbă rapid	Nevoile clienţilor se schimbă rapid
Producţie	Medie	3.02	3.87	1.56	3.04	2.71	4.91	3.84
	N	55	55	55	55	55	55	55
	Abatere medie pătratică	1.78	1.84	1.37	1.82	1.69	1.70	1.77
	% din N total	27.5	27.5	27.5	27.5	27.5	27.5	27.5
Prestări servicii	Medie	2.68	3.89	1.63	2.85	2.47	4.97	3.69
	N	75	75	75	75	75	75	75
	Abatere medie pătratică	1.65	1.67	1.30	1.60	1.47	1.48	1.82
	% din N total	37.5	37.5	37.5	37.5	37.5	37.5	37.5
Comerţ	Medie	2.81	3.61	1.66	3.01	2.70	5.11	3.49
	N	70	70	70	70	70	70	70
	Abatere medie pătratică	1.86	1.68	1.38	1.63	1.65	1.39	1.75
	% din N total	35	35	35	35	35	35	35
Total	Medie	2.82	3.79	1.62	2.96	2.615	5.005	3.66
	N	200	200	200	200	200	200	200
	Abatere medie pătratică	1.76	1.71	1.34	1.67	1.59	1.51	1.78
	% din N total	100	100	100	100	100	100	100

Indiferent de categoria de mărime în care se încadrează, IMM-urile au declarat că implicaţiile pe termen lung ale oportunităţilor şi ameninţărilor din mediul extern sunt luate doar parţial în considerare, valoarea medie fiind cuprinsă între 2.76 în cazul microîntreprinderilor şi 3.00 în cazul firmelor mijlocii. În privinţa procedurilor formale existente pentru evaluarea oportunităţilor şi ameninţărilor apar diferenţe între firmele din categorii diferite de mărime. Astfel, dacă microîntreprinderile (media 4.02) şi firmele mici (media 3.84) şi-au exprimat dezacordul parţial, firmele mijlocii şi-au exprimat acordul parţial (media 3.11), acest lucru semnificând că aceste firme au sistem mai bine fundamentat de evaluare a oportunităţilor şi ameninţărilor comparativ cu microîntreprinderile şi firmele mici.

Rezultatele indică faptul că firmele mijlocii cunosc mai bine nevoile clienţilor (media 1.46) comparativ cu firmele mici (media 1.71) şi microîntreprinderile (media 1.60). Firmele percep la fel ritmul de schimbare al nevoilor clienţilor indiferent de dimensiunea lor, valorile medii fiind cuprinse între 3.59 în cazul microîntreprinderilor şi 3.74 în cazul firmelor mijlocii indicând faptul că acestea nu consideră că ritmul de schimbare nu este unul rapid.

Firmele incluse în categorii diferite de mărime cunosc aproape în aceeaşi măsură intenţiile strategice ale concurenţilor, în cazul microîntreprinderilor media fiind cea mai ridicată, 3.07, iar în cazul firmelor cu 10 până la49 de angajaţi fiind cea mai mică, 2.86. Situaţia diferă în cazul caracteristicilor concurenţilor, pe care firmele mici (media 2.47) şi mijlocii (media 2.31) le cunosc într-o măsură mai mare decât microîntreprinderile (media 2.89).

Indiferent de dimensiunea lor, firmele chestionate consideră că domeniul lor de activitate nu se schimbă rapid.

Tabel 7.65 *Aprecierile privind oportunităţile, ameninţările, clienţii şi concurenţii în funcţie de dimensiunea firmei*

Dimensiunea firmei		Sunt luate în considerare implicaţiile pe termen lung ale oportunităţilor şi ameninţărilor din mediul extern	Firma are stabilite proceduri formale pentru evaluarea oportunităţilor şi ameninţărilor din mediul extern	Firma este interesată de nevoile clienţilor	Firma noastră cunoaşte intenţiile strategice ale concurenţilor	Firma noastră cunoaşte caracteristicile firmelor concurente	Domeniul de activitate se schimbă rapid	Nevoile clienţilor se schimbă rapid
0-9 angajaţi	Medie	2.76	4.02	1.60	3.07	2.89	5.00	3.59
	N	82	82	82	82	82	82	82
	Abatere medie pătratică	1.66	1.68	1.28	1.60	1.61	1.47	1.68
	% din N total	41	41	41	41	41	41	41
10-49 angajaţi	Medie	2.81	3.84	1.71	2.86	2.47	5.08	3.70
	N	83	83	83	83	83	83	83
	Abatere medie pătratică	1.78	1.66	1.42	1.68	1.54	1.40	1.87
	% din N total	41.5	41.5	41.5	41.5	41.5	41.5	41.5
50-249 angajaţi	Medie	3.00	3.11	1.46	2.94	2.31	4.83	3.74
	N	35	35	35	35	35	35	35
	Abatere medie pătratică	1.97	1.78	1.34	1.80	1.62	1.85	1.84
	% din N total	17.5	17.5	17.5	17.5	17.5	17.5	17.5
Total	Medie	2.82	3.79	1.62	2.96	2.615	5.005	3.66
	N	200	200	200	200	200	200	200
	Abatere medie pătratică	1.76	1.71	1.34	1.67	1.59	1.51	1.78
	% din N total	100	100	100	100	100	100	100

Dacă firmele cu vechime de până la 15 ani au declarat că iau în considerare implicaţiile pe termen lung ale oportunităţilor şi ameninţărilor parţial, firmele cu vechime de peste 15 ani iau în considerare într-o măsură şi mai mică aceste implicaţii, exprimându-şi dezacordul parţial privind acest aspect (media 3.67). Indiferent de experienţa pe care o au, IMM-urile chestionate au declarat că evaluarea oportunităţilor şi ameninţărilor din mediu se face în mică măsură pe baza unor proceduri formale, mediile variind între 3.56 pentru firmele cu vechime cuprinsă între 11 şi 15 ani, şi 3.93 pentru firmele cu peste 15 ani de experienţă.

Nu există diferenţe majore în privinţa interesului pentru nevoile clienţilor între diferitele categorii de vechime, cel mai interesate de acest aspect fiind firmele cu o vechime cuprinsă între 11 şi 15 ani (media 1.48), şi cel mai puţin interesate de nevoile clienţilor fiind firmele cu peste 15 ani de experienţă (media 2.27), ambele valori medii având aceeaşi semnificaţie – IMM-urile sunt interesate de nevoile clienţilor lor. Firmele cu o vechime de peste 15 ani consideră că ritmul de schimbare al nevoilor este mai mare (media 3.33) comparativ cu firmele care se încadrează în celelalte categorii de vechime (cu medii cuprinse între 3.5 şi 3.75).

Firmele cu vechimi de până la 15 ani cunosc parţial intenţiile strategice ale concurenţilor, mediile fiind cuprinse între 2.72 pentru firmele cu o vechime cuprinsă intre 6 şi 10 ani şi 3 pentru firmele cu o vechime cuprinsă între 11 şi 15 ani. IMM-urile cu peste 15 ani de vechime cunosc şi mai puţin intenţiile firmelor concurente, media având valoarea 3.53 ceea ce semnifică dezacordul parţial. Caracteristicile concurenţilor sunt cunoscute de către firmele cu o vechime între 6 şi 10 ani (media 2.46), în timp ce firmele încadrate în celelalte categorii de vechime cunosc doar parţial caracteristicile concurenţilor.

Firmele cu vechimi de până la 15 ani consideră că domeniul lor de activitate nu se schimbă rapid, în timp ce firmele cu peste 15 ani de experienţă apreciază ca există un oarecare ritm de schimbare.

Tabel 7.66 *Aprecierile privind oportunităţile, ameninţările, clienţii şi concurenţii în funcţie de vechimea firmei*

Vechimea firmei		Sunt luate în considerare implicaţiile pe termen lung ale oportunităţilor şi ameninţărilor din mediul extern	Firma are stabilite proceduri formale pentru evaluarea oportunităţilor şi ameninţărilor din mediul extern	Firma este interesată de nevoile clienţilor	Firma noastră cunoaşte intenţiile strategice ale concurenţilor	Firma noastră cunoaşte caracteristicile firmelor concurente	Domeniul de activitate se schimbă rapid	Nevoile clienţilor se schimbă rapid
mai puţin de 5 ani	Medie	2.81	3.92	1.51	2.97	2.66	5.33	3.75
	N	89	89	89	89	89	89	89
	Abatere medie pătratică	1.80	1.68	1.23	1.65	1.61	1.19	1.77
	% din N total	44.5	44.5	44.5	44.5	44.5	44.5	44.5
6-10 ani	Medie	2.91	3.74	1.78	2.72	2.46	4.78	3.50
	N	46	46	46	46	46	46	46
	Abatere medie pătratică	1.75	1.71	1.44	1.63	1.47	1.70	1.85
	% din N total	23	23	23	23	23	23	23
11-15 ani	Medie	2.5	3.56	1.48	3	2.54	4.84	3.74
	N	50	50	50	50	50	50	50
	Abatere medie pătratică	1.63	1.80	1.18	1.63	1.68	1.62	1.74
	% din N total	25	25	25	25	25	25	25
peste 15 ani	Medie	3.67	3.93	2.27	3.53	3.07	4.33	3.33
	N	15	15	15	15	15	15	15
	Abatere medie pătratică	1.84	1.75	1.98	2.00	1.62	1.88	1.88
	% din N total	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5
Total	Medie	2.82	3.79	1.62	2.96	2.615	5.005	3.66
	N	200	200	200	200	200	200	200
	Abatere medie pătratică	1.76	1.71	1.34	1.67	1.59	1.51	1.78
	% din N total	100	100	100	100	100	100	100

Cum putem observa în tabelul de mai jos, domeniul de activitate nu influenţează nici unul din aspectele privitoare la mediul extern analizate, valoarea pragului de semnificaţie statistică depăşind valoarea 0.05.

Am putut identifica în schimb o legătură semnificativă statistic între dimensiunea firmei şi existenţa unor proceduri formale pentru evaluarea oportunităţilor şi ameninţărilor din mediul extern. Coeficientul de corelaţie a rangurilor Spearman (Rho= - 0.161, p=0.023) indică o legătură slabă, inversă între cele două variabile. Restul aspectelor analizate în legătură cu analiza mediului extern nu sunt influenţate de dimensiunea firmei.

Există o corelaţie şi între vechimea firmei şi dinamica percepută a domeniului de activitate aşa cum arată rezultatele testului ANOVA. Pentru a stabili natura legăturii am aplicat testul Spearman, coeficientul de corelaţie a rangurilor Spearman indicând o legătură inversă de intensitate redusă (Rho= - 0.187, p=0.008). Vechimea firmei nu influenţează celelalte aspecte analizate.

Tabel 7.67 *Corelaţia dintre caracteristicile firmei şi aprecierile privind oportunităţile, ameninţările, clienţii şi concurenţii*

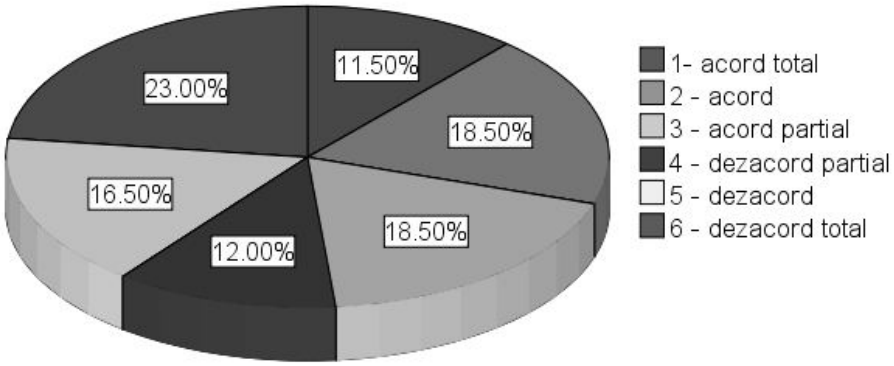
	Domeniul de activitate			**Dimensiunea firmei**			**Vechimea firmei**		
	gl	F	p	gl	F	p	gl	F	p
Sunt luate în considerare implicaţiile pe termen lung ale oportunităţilor şi ameninţărilor din mediul extern	2	0.585	0.558	2	0.238	0.789	3	1.775	0.153
Firma are stabilite proceduri formale pentru evaluarea oportunităţilor şi ameninţărilor din mediul extern	2	0.565	0.569	2	3.616	0.029	3	0.519	0.670
Firma este interesată de nevoile clienţilor	2	0.075	0.927	2	0.456	0.635	3	1.801	0.148
Firma noastră cunoaşte intenţiile strategice ale concurenţilor	2	0.247	0.781	2	0.353	0.703	3	0.927	0.429
Firma noastră cunoaşte caracteristicile firmelor concurente	2	0.518	0.597	2	2.217	0.112	3	0.613	0.607
Domeniul de activitate se schimbă rapid	2	0.309	0.734	2	0.352	0.704	3	2.949	0.034
Nevoile clienţilor se schimbă rapid	2	0.618	0.540	2	0.129	0.879	3	0.404	0.750

e) Selectarea strategiei

Aspectele analizate în legătură cu procesul de selectare a strategiei au fost existenţa unor proces formal de selectare a strategiilor şi preocuparea pentru implicaţiile pe termen lung.

Răspunsurile firmelor chestionate indică faptul că nivelul de formalizare al procesului de selectarea a strategiilor este unul redus, media fiind 3.725 (dezacord parţial). Dacă ponderea firmelor care au declarat că urmează un proces formal de selectare a strategiei este de 30%,

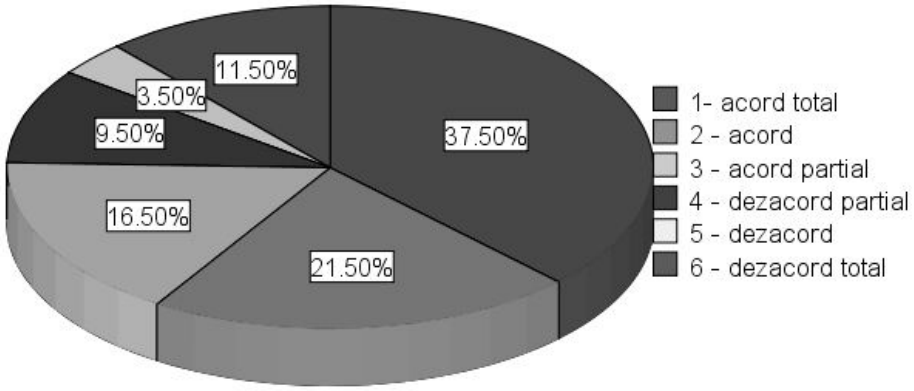
ponderea firmelor care au declarat că nu au dezvoltat un proces formal de selectare a strategiei este sensibil mai mare (39.5%).



Grafic nr. 7.27 *Gradul de formalizare al procesului de selectare al strategiilor*

Nivelul de formalizare, aşa cum indică valoarea medie, este extrem de apropiat între cele trei domenii de activitate, extremele fiind 3.67 pentru firmele de producţie şi 3.85 pentru firmele din servicii.

În general, implicaţiile pe termen lung sunt luate doar parţial (media 2.545) în considerare atunci când se selectează strategia. Un număr important de firme (59%) au declarat că au în vedere implicaţiile pe termen lung atunci când selectează o strategie. La polul opus se află 15 % dintre firmele chestionate care nu iau în considerare implicaţiile pe termen lung ale unei eventuale strategii.



Grafic nr. 7.28 *Luarea in considerare a implicaţiile pe termen lung în procesul de selectare a strategiei*

În continuare am analizat diferențele dintre companiile provenite din domenii diferite de activitate în ceea ce privește luarea în considerare a implicaţiilor pe termen lung în cadrul procesului de selectare a strategiei. În acest sens, am identificat o serie de elemente de diferențiere.

Astfel, dacă firmele din producţie au declarat că iau în considerare implicaţiile pe termen lung (media 2.29), cele din servicii şi comerţ le iau doar parţial în considerare.

Tabel 7.68 *Aprecierile privind procesul de selectare a strategiei în funcţie de domeniul de activitate*

Domeniul de activitate		Firma urmează un proces formal de selectare a strategiilor	Atunci când se selectează o strategie, firma noastră este preocupată de implicaţiile pe termen lung
Producţie	Medie	3.67	2.29
	N	55	55
	Abatere medie pătratică	1.80	1.57
	% din N total	27.5	27.5
Prestări servicii	Medie	3.85	2.61
	N	75	75
	Abatere medie pătratică	1.76	1.68
	% din N total	37.5	37.5
Comerţ	Medie	3.63	2.67
	N	70	70
	Abatere medie pătratică	1.65	1.73
	% din N total	35	35
Total	Medie	3.725	2.545
	N	200	200
	Abatere medie pătratică	1.73	1.67
	% din N total	100	100

La fel ca şi domeniul de activitate nici dimensiunea firmei nu aduce diferenţe semnificative între categoriile diferite de firme în ceea ce priveşte formalizarea procesului de selecţie a strategiilor, cel ridicat nivel de formalizare avându-l firmele mijlocii (media 3.54), iar cel mai ridicat (media 3.78) microîntreprinderile. Firmele mijlocii sunt cele care iau în considerare implicaţiile pe termen lung ale selectării unei anumite strategii (media 2.26), pe când firmele mici (media 2.51) şi microîntreprinderile consideră doar parţial aceste implicaţii.

Tabel 7.69 *Aprecierile privind procesul de selectare a strategiei în funcţie de dimensiunea firmei*

Dimensiunea firmei		Firma urmează un proces formal de selectare a strategiilor	Atunci când se selectează o strategie, firma noastră este preocupată de implicaţiile pe termen lung
0-9 angajaţi	Medie	3.78	2.71
	N	82	82
	Abatere medie pătratică	1.72	1.65
	% din N total	41	41
10-49 angajaţi	Medie	3.75	2.51
	N	83	83
	Abatere medie pătratică	1.72	1.60
	% din N total	41.5	41.5
50-249 angajaţi	Medie	3.54	2.26
	N	35	35
	Abatere medie pătratică	1.80	1.88
	% din N total	17.5	17.5
Total	Medie	3.725	2.545
	N	200	200
	Abatere medie pătratică	1.73	1.67
	% din N total	100	100

Dacă în cazul firmelor cu o vechime de peste 15 ani putem vorbi despre un anumit nivel de formalizare a procesului de selectare a strategiilor (media 3.13), nivelul de formalizare scade în cazul firmelor cu o vechime sub 15 ani, valorile medii ale celor trei categorii de firme fiind cuprinse între 3.56 (firme cu vechime între 11 şi 15 ani) şi 4.15 (firme cu vechime între 6 şi 10 ani. Firmele cu o vechime mai mică de 5 ani şi cele cu o vechime cuprinsă între 11 şi 15 ani au declarat că au în vedere impactul pe termen lung al selectării unei strategii, măsura în care implicaţiile sunt luate în considerare scăzând în cazul firmelor cu o vechime între 6 şi 10 ani şi a celor cu o experienţă de peste 15 ani, aşa cu arată valorii medii prezentate în tabelul 7.76.

Tabel 7.70 *Aprecierile privind procesul de selectare a strategiei în funcţie de vechimea firmei*

Vechimea firmei		**Firma urmează un proces formal de selectare a strategiilor**	**Atunci când se selectează o strategie, firma noastră este preocupată de implicaţiile pe termen lung**
mai puţin de 5 ani	Medie	3.70	2.45
	N	89	89
	Abatere medie pătratică	1.73	1.73
	% din N total	44.5	44.5
6-10 ani	Medie	4.15	2.93
	N	46	46
	Abatere medie pătratică	1.62	1.53
	% din N total	23	23
11-15 ani	Medie	3.56	2.36
	N	50	50
	Abatere medie pătratică	1.80	1.70
	% din N total	25	25
peste 15 ani	Medie	3.13	2.53
	N	15	15
	Abatere medie pătratică	1.64	1.64
	% din N total	7.5	7.5
Total	Medie	3.725	2.545
	N	200	200
	Abatere medie pătratică	1.73	1.67
	% din N total	100	100

Am aplicat testul ANOVA pentru a identifica posibili factori care influenţează procesul de selectare a strategiei. Aşa cum arată nivelul pragului de semnificaţie statistică (care nu coboară sub 0.05) prezentat în tabelul de mai jos, cele două aspecte analizate nu sunt influenţate de domeniul de activitate, dimensiunea sau vechimea firmei.

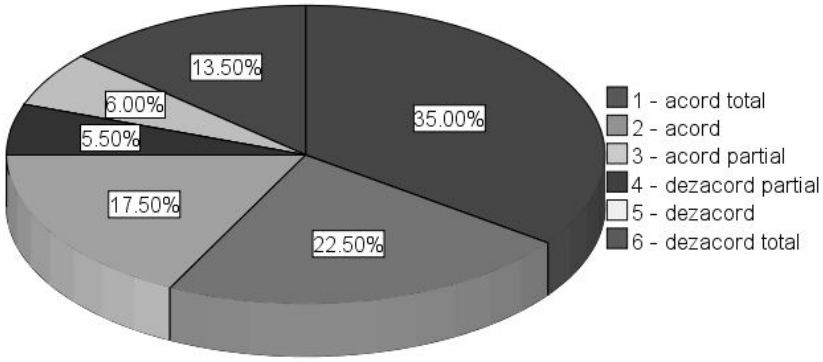
Tabel 7.71 *Legătura dintre aprecierile privind procesul de selectare a strategiei şi caracteristicile firmei*

	Domeniul de activitate			**Dimensiunea firmei**			**Vechimea firmei**		
	gl	F	p	gl	F	p	gl	F	p
Firma urmează un proces formal de selectare a strategiilor	2	0.339	0.713	2	0.242	0.786	3	1.702	0.168
Atunci când se selectează o strategie, firma noastră este preocupată de implicaţiile pe termen lung	2	0.898	0.409	2	0.928	0.397	3	1.138	0.335

f) Implementarea strategiei

Implementarea reprezintă procesul prin intermediul căruia eforturile depuse pentru analiza mediului intern, extern, stabilirea alternativelor strategice precum şi selectarea strategiei se concretizează. În lipsa acestei etape tot ceea ce se întreprinde cu scopul de dezvolta o strategie îşi pierde sensul. Din acest motiv am fost interesaţi să aflăm dacă IMM-urile urmează această etapă a concretizării planurilor realizate. Răspunsurile indică faptul că nu întotdeauna după selectarea unei strategii urmează implementarea ei (media 2.665). Un procent mare (57.5%) dintre firme au declarat că odată ce o strategie a fost selectată este implementată. Nu este de neglijat nici ponderea firmelor care nu implementează strategiile alese (19.5%).

Cele mai multe firme care au declarat că odată ce o strategie a fost selectată este implementată sunt firme cu până la 5 ani vechime (28.5 %), activează în domeniul serviciilor (23.5%) şi sunt, din punctul de vedere al dimensiunii, firme mici (23%). Cele mai multe firme care au declarat că nu implementează o strategie chiar dacă a fost selectată sunt firme cu o vechime de până la 10 ani (6.5% au o vechime de până la 5 ani şi alte 6.5% au o vechime cuprinsă între 6 şi 10 ani), active în domeniul comerţului (7%) şi sunt microîntreprinderi (8.5%).

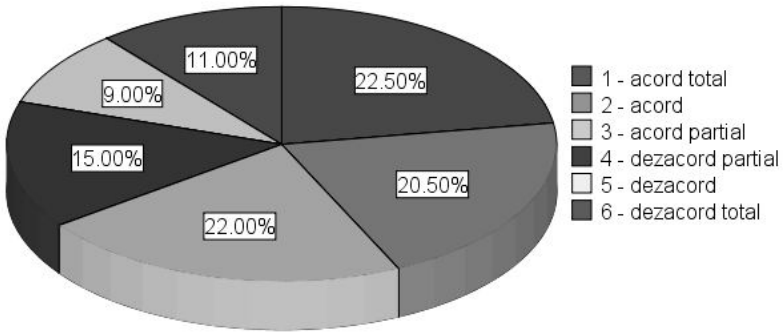


Grafic nr. 7.29 *Existenta etapei de implementare a strategiei*

În funcţie de domeniul de activitate firmele care implementează cel mai adesea strategiile selectate sunt cele din servicii (media 2.51), iar cele care renunţă mai des la această fază sunt cele din producţie (media 2.78), fără să existe însă diferenţe semnificative între cele trei domenii de activitate aşa cum se poate observa din valoarea mediilor extreme.

Implementarea unei strategii nu poate avea succes dacă nu sunt alocate resursele necesare acţiunilor ce trebuie întreprinse pentru atingerea obiectivelor fixate. IMM-urile chestionate au declarat că nu totdeauna firma alocă resurse adecvate pentru îndeplinirea planurilor strategice (media 3.005). Mai puţin de jumătate (43%) dintre firme alocă resurse adecvate pentru implementarea strategiilor, iar numărul celor care au declarat că resursele alocate nu sunt suficiente pentru îndeplinirea planurilor este unul deloc de neglijat (20%).

Caracteristicile celor mai multe firme care alocă resurse adecvate pentru implementarea strategiei sunt: vechime până la 5 ani (20%), domeniu de activitate prestarea serviciilor (17%), dimensiune mică (19.5%). Cele mai multe firme care au declarat că nu alocă resursele adecvate implementării planurilor sunt firme cu o experienţă de până la 5 ani (7%), active în comerţ (8%) şi au până la 9 angajaţi (9.5%).

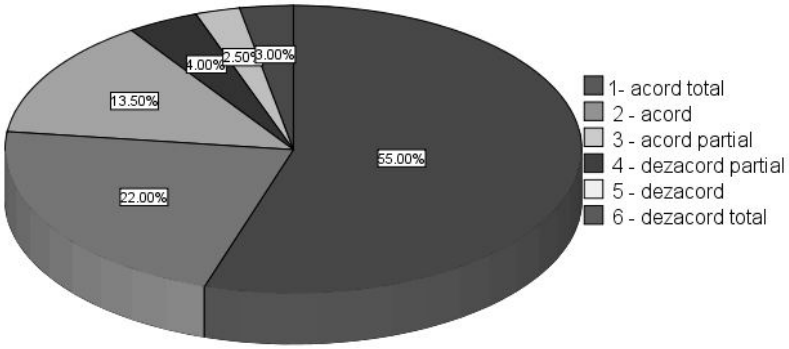


Grafic nr. 7.30 *Alocarea resurselor adecvate pentru implementarea strategiei*

La fel ca şi în cazul primului aspect analizat, nu există diferenţe semnificative între cele trei domenii de activitate, firmele din producţie fiind cele care alocă cel mai adesea resursele necesare implementării planurilor (media 2.96), iar acela mai rar firmele din comerţ (media 3.03).

Un element esenţial pentru succesul procesului de planificare strategică îl constituie buna comunicare. Firmele chestionate apreciază în general că există o bună comunicare în cadrul firmei (media 1.86). Majoritatea firmelor (77%) au declarat că există o bună comunicare în cadrul firmelor lor şi doar 5.5% au declarat că nu există o bună comunicare internă.

Cele mai multe firme care au declarat că există o bună comunicare în cadrul firmei sunt firme cu până la 5 ani vechime (37.5%), prestatoare de servicii (30%), iar din punctul de vedere al dimensiunii sunt microîntreprinderi (31.5%). În schimb, cele mai multe firme care au declarat că în cadrul lor nu există o bună comunicare sunt firme cu experienţă de până la 5 ani (3%), din domeniul comerţului (3%) şi cu până la 9 angajaţi (2.5%).



Grafic nr. 7.31 *Existenţa unei bune comunicări în cadrul firmei*

În funcţie de domeniul de activitate, firmele din domeniul serviciilor au declarat că au cea mai bună calitate a comunicării interne (media 1.80), iar cea mai redusă calitate se înregistrează în cadrul firmelor din comerţ (media 1.93) rămânând totuşi în limitele bunei comunicări.

Tabel 7.72 *Aprecierile privind procesul de implementare a strategiei în funcţie de domeniu*

Domeniul de activitate		Odată ce o strategie a fost selectată este implementată	Firma noastră alocă resurse adecvate pentru îndeplinirea planurilor strategice	Există o bună comunicare în cadrul firmei
Producţie	Medie	2.78	2.96	1.85
	N	82	82	82
	Abatere medie pătratică	1.74	1.58	1.28
	% din N total	41	41	41
Prestări servicii	Medie	2.55	3.01	1.80
	N	83	83	83
	Abatere medie pătratică	1.69	1.68	1.13
	% din N total	41.5	41.5	41.5
Comerţ	Medie	2.67	3.03	1.93
	N	35	35	35
	Abatere medie pătratică	1.88	1.53	1.40
	% din N total	17.5	17.5	17.5
Total	Medie	2.655	3.005	1.86
	N	200	200	200
	Abatere medie pătratică	1.74	1.62	1.24
	% din N total	100	100	100

Dimensiunea firmei nu afectează semnificativ existenţa etapei de implementare a strategiilor alocate, mediile fiind cuprinse între 2.51 pentru firmele mijlocii şi 2.74 pentru microîntreprinderi, ceea ce semnifică că, indiferent de mărimea firmei doar o parte din strategiile selectate sunt puse în aplicare. Doar o parte din strategii au beneficiat de resursele necesare pentru implementare, diferenţa între valorile medii fiind uşor mai mare decât în cazul existenţei procesului de implementare, astfel media cea mai mică, 2.66, se înregistrează în cazul firmelor mijlocii, iar cea mai mare, 3.21, în cazul microîntreprinderilor. Putem spune că aprecierea privind calitatea comunicării în cadrul firmelor coincide pentru microîntreprinderi (media 1.87) şi pentru firmele mici (media 1.87), fiind extrem de apropiată de percepţia firmelor mijlocii (media 1.83).

Tabel 7.73 *Aprecierile privind procesul de implementare a strategiei în funcţie de dimensiune*

Dimensiunea firmei		Odată ce o strategie a fost selectată este implementată	Firma noastră alocă resurse adecvate pentru îndeplinirea planurilor strategice	Există o bună comunicare în cadrul firmei
0-9 angajaţi	Medie	2.74	3.21	1.87
	N	82	82	82
	Abatere medie pătratică	1.74	1.58	1.28
	% din N total	41	41	41
10-49 angajaţi	Medie	2.63	2.95	1.87
	N	83	83	83
	Abatere medie pătratică	1.69	1.68	1.13
	% din N total	41.5	41.5	41.5
50-249 angajaţi	Medie	2.51	2.66	1.83
	N	35	35	35
	Abatere medie pătratică	1.88	1.53	1.40
	% din N total	17.5	17.5	17.5
Total	Medie	2.655	3.005	1.86
	N	200	200	200
	Abatere medie pătratică	1.74	1.62	1.24
	% din N total	100	100	100

Dacă utilizăm ca şi criteriu de analiză experienţa firmei observăm o diferenţă între firmele noi (cu vechime de până la 5 ani) şi cele cu vechime de peste 5 ani în ceea ce priveşte existenţa unei etape de implementare care urmează celei de selectare a strategiei. Astfel, firmele cu o vechime de până la 5 ani au declarat că în general după ce o strategie a fost selectată este implementată (media 2.4) în timp ce firmele încadrate în celelalte categorii de vechime au declarat că doar o parte dintre strategiile selectate sunt implementate, valorile medii fiind cuprinse între 2.54 pentru firmele cu o vechime cuprinsă între 11 şi 15 ani şi 3.2 pentru firmele cu peste 15 ani de experienţă. În ceea ce priveşte alocarea resurselor necesare implementării strategiilor răspunsurile sunt mai omogene, neexistând diferenţe majore între diferitele categorii de vechime, valorile medii fiind cuprinse între 2.83 pentru firmele cu până la 5 ani de experienţă şi 3.40 pentru firmele cu peste 15 ani de vechime. Nici în ceea ce priveşte existenţa unei bune comunicări în cadrul firmei nu apar diferenţe semnificative în funcţie de vechimea firmei, cea mai bună comunicare existând în firmele noi (media 1.71), valoarea medie ce mai mare fiind înregistrată pentru firmele cu o vechime de peste 15 ani (2.27), fără ca această valoare să semnifice ca nu există o bună comunicare în cadrul firmelor din această categorie de vechime.

Tabel 7.74 *Aprecierile privind procesul de implementare a strategiei în funcţie de vechimea firmei*

Vechimea firmei		Odată ce o strategie a fost selectată este implementată	Firma noastră alocă resurse adecvate pentru îndeplinirea planurilor strategice	Există o bună comunicare în cadrul firmei
mai puţin de 5 ani	Medie	2.40	2.83	1.71
	N	89	89	89
	Abatere medie pătratică	1.59	1.58	1.22
	% din N total	44.5	44.5	44.5
6-10 ani	Medie	3.09	3.37	2.04
	N	46	46	46
	Abatere medie pătratică	1.90	1.57	1.32
	% din N total	23	23	23
11-15 ani	Medie	2.54	2.86	1.84
	N	50	50	50
	Abatere medie pătratică	1.72	1.63	1.17
	% din N total	25	25	25
peste 15 ani	Medie	3.20	3.40	2.27
	N	15	15	15
	Abatere medie pătratică	1.97	1.88	1.33
	% din N total	7.5	7.5	7.5
Total	Medie	2.655	3.005	1.86
	N	200	200	200
	Abatere medie pătratică	1.74	1.62	1.24
	% din N total	100	100	100

Rezultatele testului ANOVA, menit să semnaleze existenţa unor corelaţii semnificative între diferitele perechi de variabile, indică faptul că nici domeniul de activitate, nici dimensiunea sau vechimea firmei nu influenţează semnificativ existenţa unei etape de implementare a

strategiilor selectate, alocarea resurselor adecvate în vederea implementării strategiei sau existenţa unei bune comunicări în cadrul firmei, pragul de semnificaţie statistică neînregistrând, pentru nici o pereche de variabile, o valoare sub 0.05.

Tabel 7.75 *Legătura între procesul de implementare a strategiei şi caracteristicile firmei*

	Domeniul de activitate			**Dimensiunea firmei**			**Vechimea firmei**		
	gl	F	p	gl	F	p	gl	F	p
Odată ce o strategie a fost selectată este implementată	2	0.292	0.747	2	0.231	0.794	3	2.158	0.094
Firma noastră alocă resurse adecvate pentru îndeplinirea planurilor strategice	2	0.026	0.974	2	1.502	0.225	3	1.565	0.199
Există o bună comunicare în cadrul firmei	2	0.194	0.824	2	0.014	0.987	3	1.331	0.266

g) Controlul şi evaluarea

Planificarea strategică este un proces continuu acest lucru făcând necesară revizuirea şi adaptarea planurilor. Întrucât mediul economic actual este foarte dinamic, în continuă schimbare, planurile trebuie să fie actualizate pe măsură ce se obţin noi informaţii sau se impun anumite schimbări.

Chestionate privind frecvenţa de revizuire a planurilor, cele mai multe firme participante la studiu au declarat că îşi revizuiesc planurile trimestrial (31%) şi lunar (27%).

Tabel 7.76 *Frecvenţa de revizuire a planurilor strategice*

Revizuirea planurilor strategice	***Frecvenţă absolută***	***Frecvenţă relativă***	***Frecvenţă relativă cumulată***
Săptămânal	9	4.5	4.5
Lunar	54	27.0	31.5
Trimestrial	62	31.0	62.5
Semestrial	25	12.5	75.0
Anual	34	17.0	92.0
Niciodată	16	8.0	100.0
Total	200	100.0	

Cele mai multe microîntreprinderi (31.7%) şi cele mai multe firme mici (32.5%) îşi revizuiesc planurile trimestrial, iar cele mai multe companii de dimensiune medie (40%) preferă să îşi revizuiască planurile lunar. Cele mai multe firme din producţie (34.5%) precum şi cele mai multe firme active în sectorul serviciilor (32%) au declarat că îşi revizuiesc planurile trimestrial pe când firmele din comerţ preferă în egală măsură (27.1%) să îşi revizuiască planurile lunar şi trimestrial.

Tabel 7.77 *Frecvenţa de revizuire a planurilor strategice în funcţie de caracteristicile firmei*

		Revizuirea planurilor strategice						
		Săptămânal	***Lunar***	***Trimestrial***	***Semestrial***	***Anual***	***Niciodată***	***Total***
Domeniul de activitate	***Producţie***	3.6%	30.9%	34.5%	10.9%	10.9%	9.1%	100.0%
	Prestări servicii	4.0%	24.0%	32.0%	12.0%	18.7%	9.3%	100.0%
	Comerţ	5.7%	27.1%	27.1%	14.3%	20.0%	5.7%	100.0%
	Total	4.5%	27.0%	31.0%	12.5%	17.0%	8.0%	100.0%
Număr mediu de angajaţi	***0-9***	3.7%	28.0%	31.7%	9.8%	19.5%	7.3%	100.0%
	10-49	6.0%	20.5%	32.5%	10.8%	18.1%	12.0%	100.0%
	50-249	2.9%	40.0%	25.7%	22.9%	8.6%		100.0%
	Total	4.5%	27.0%	31.0%	12.5%	17.0%	8.0%	100.0%
Vechime firmă	***< 5 ani***	5.6%	30.3%	25.8%	11.2%	18.0%	9.0%	100.0%
	6-10 ani	4.3%	15.2%	34.8%	17.4%	17.4%	10.9%	100.0%
	11-15 ani	4.0%	32.0%	34.0%	14.0%	14.0%	2.0%	100.0%
	> 15 ani		26.7%	40.0%		20.0%	13.3%	100.0%
	Total	4.5%	27.0%	31.0%	12.5%	17.0%	8.0%	100.0%

Testele aplicate arată că, in general, frecvenţa de revizuire a planurilor strategice nu depinde nici de dimensiunea firmei, nici de domeniul de activitate şi nici de experienţa firmei.

Tabel 7.78 *Corelaţia între frecvenţa de revizuire a planurilor strategice şi caracteristicile firmei*

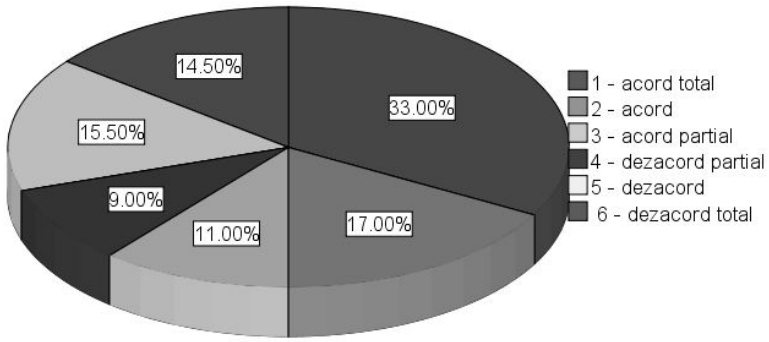
	Frecvenţa de revizuire a planurilor strategice			
	Pearson χ^2	**gl**	**p**	***c***
Număr mediu de angajaţi	14.740	10	.142	.262
Vechime firmă	12.384	15	.650	.241
Domeniul de activitate	4.211	10	.937	.144

Tabel 7.79 *Frecvenţa de revizuire a planurilor strategice în funcţie de domeniul de activitate şi dimensiunea firmei*

Domeniu de activitate			Revizuirea planurilor strategice						
			Săptămânal	***Lunar***	***Trimestrial***	***Semestrial***	***Anual***	***Niciodată***	***Total***
Producţie	***Număr mediu de angajaţi***	*0-9*		25.0%	41.7%	8.3%	8.3%	16.7%	100.0%
		10-49	9.1%	22.7%	31.8%	9.1%	13.6%	13.6%	100.0%
		50-249		42.9%	33.3%	14.3%	9.5%		100.0%
		Total	3.6%	30.9%	34.5%	10.9%	10.9%	9.1%	100.0%
Prestări servicii	***Număr mediu de angajaţi***	*0-9*		33.3%	33.3%	5.1%	20.5%	7.7%	100.0%
		10-49	6.7%	13.3%	33.3%	13.3%	20.0%	13.3%	100.0%
		50-249	16.7%	16.7%	16.7%	50.0%			100.0%
		Total	4.0%	24.0%	32.0%	12.0%	18.7%	9.3%	100.0%
Comerţ	***Număr mediu de angajaţi***	*0-9*	9.7%	22.6%	25.8%	16.1%	22.6%	3.2%	100.0%
		10-49	3.2%	25.8%	32.3%	9.7%	19.4%	9.7%	100.0%
		50-249		50.0%	12.5%	25.0%	12.5%		100.0%
		Total	5.7%	27.1%	27.1%	14.3%	20.0%	5.7%	100.0%

A fost identificată o legătură parţială între frecvenţa de revizuire a planurilor şi dimensiunea companiei în cazul firmelor prestatoare de servicii (*Pearson χ^2 = 19.157, gl=10, p=0.038<0.05; c=0.451*), orizontul de timp la care se face revizuirea planurilor de către cele mai multe micro-întreprinderi fiind lunar şi trimestrial, de către cele mai multe întreprinderi mici trimestrial iar de către firmele mijlocii semestrial.

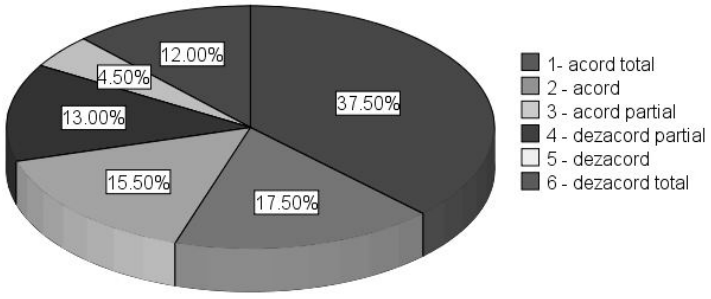
În general firmele au declarat că doar uneori sunt elaborate bugete pentru planurile strategice (media 3.005). Jumătate din firmele participante la studiu au declarat că se elaborează bugete pentru planurile strategice, însă numărul firmelor care nu realizează aceste bugete este, de asemenea, unul semnificativ (30%). Cele mai multe firme care elaborează bugete pentru planurile strategice sunt firme cu o vechime de până la 5 ani (34%), active în comerţ (19%) şi mici din punctul de vedere al numărului de angajaţi (22%). Caracteristicile firmelor care nu elaborează bugete sunt: până la 5 ani vechime (12%), prestatoare de servicii (14%) şi până la 9 angajaţi (15%).



Grafic nr. 7.32 *Elaborarea de bugete pentru planurile strategice*

Nu apar diferenţe semnificative în acest sens în funcţie de domeniul de activitate al firmei, cel mai des elaborează bugete firmele din producţie (media 2.64), urmate de firmele din comerţ (media 2.91) şi de cele din servicii (media 3.36).

IMM-urile chestionate au declarat, în general, că realizează evaluarea şi revizuirea planurilor strategice însă acest proces nu este unul continuu ci are o anumită frecvenţă (media 2.655). Mai mult de jumătate (55%) din firme realizează continuu evaluarea şi revizuirea planurilor, acest proces de evaluare şi revizuire nefiind unul continuu în cazul a 16.5% dintre IMM-uri. Firmele cu până la 5 ani de experienţă (25%), active în domeniul serviciilor (20.5%), microîntreprinderi (22%) sau firme mici (22%) sunt cele mai multe care urmează un proces continuu de evaluare şi revizuire a planurilor realizate. Cele mai multe firme care nu evaluează şi revizuiesc continuu planurile strategice sunt firme cu până la 5 ani de vechime (8.5%), active în sectorul serviciilor (7.5%), iar din punctul de vedere al dimensiunii sunt microîntreprinderi (7.5%).



Grafic nr. 7.33 *Procesul de evaluare şi revizuire a planurilor strategice este continuu*

Doar firmele din producţie au declarat că procesul de evaluare şi de revizuire este unul continuu (media 2.47) în timp ce în celelalte două domenii acest proces se desfăşoară cu anumite intermitenţe (media pentru firmele prestatoare de servicii 2.79, pentru firmele din comerţ 2.66).

Tabel 7.80 *Aprecierile privind procesul de control-evaluare în funcţie de domeniul de activitate*

Domeniul de activitate		Sunt elaborate bugete pentru planurile strategice	Evaluarea şi revizuirea planurilor strategice ale firmei noastre este un proces continuu
Producţie	Medie	2.64	2.47
	N	82	82
	Abatere medie pătratică	1.74	1.71
	% din N total	41	41
Prestări servicii	Medie	3.36	2.79
	N	83	83
	Abatere medie pătratică	2.02	1.76
	% din N total	41.5	41.5
Comerţ	Medie	2.91	2.66
	N	35	35
	Abatere medie pătratică	1.48	1.66
	% din N total	17.5	17.5
Total	Medie	3.005	2.655
	N	200	200
	Abatere medie pătratică	1.88	1.72
	% din N total	100	100

Dacă microîntreprinderile (media 3.44) şi firmele mici (media 2.96) elaborează doar uneori bugete pentru planurile strategice, firmele mijlocii au declarat că pentru implementarea planurilor lor strategice se alocă anumite bugete (media 2.09). Firmele mijlocii au declarat că procesul de evaluare şi revizuire al planurilor strategice este unul continuu (media 2.37), în timp ce în microîntreprinderi şi în firmele mici aceste procese se realizează cu o anumită frecvenţă (media 2.72 şi respectiv 2.71).

Tabel 7.81 *Aprecierile privind procesul de control-evaluare în funcţie de dimensiunea firmei*

Dimensiunea firmei		Sunt elaborate bugete pentru planurile strategice	Evaluarea şi revizuirea planurilor strategice ale firmei noastre este un proces continuu
0-9 angajaţi	Medie	3.44	2.72
	N	82	82
	Abatere medie pătratică	1.74	1.71
	% din N total	41	41
10-49 angajaţi	Medie	2.96	2.71
	N	83	83
	Abatere medie pătratică	2.02	1.76
	% din N total	41.5	41.5
50-249 angajaţi	Medie	2.09	2.37
	N	35	35
	Abatere medie pătratică	1.48	1.66
	% din N total	17.5	17.5
Total	Medie	3.005	2.655
	N	200	200
	Abatere medie pătratică	1.88	1.72
	% din N total	100	100

Nu există diferenţe semnificative în ceea ce priveşte elaborarea unor bugete pentru planurile strategice în funcţie de experienţa IMM-urilor, media fiind cuprinsă între 2.85 (firmele cu până la 5 ani de vechime) şi 3.37 (firmele cu vechime între 6 şi 10 ani), interval care presupune faptul că nu se elaborează întotdeauna bugete pentru elaborarea planurilor strategice. Doar firmele cu vechime între 11 şi 15 ani evaluează şi revizuiesc continuu planurile realizate, firmele aparţinând celorlalte categorii de vechime realizează aceste procese cu anumite frecvenţe.

Tabel 7.82 *Aprecierile privind procesul de control-evaluare în funcţie de vechimea firmei*

Vechimea firmei		Evaluarea şi revizuirea planurilor strategice ale firmei noastre este un proces continuu	Sunt elaborate bugete pentru planurile strategice
mai puţin de 5 ani	Medie	2.65	2.85
	N	89	89
	Abatere medie pătratică	1.797	1.813
	% din N total	44.5	44.5
6-10 ani	Medie	2.91	3.37
	N	46	46
	Abatere medie pătratică	1.697	1.936
	% din N total	23	23
11-15 ani	Medie	2.46	2.92
	N	50	50
	Abatere medie pătratică	1.581	1.915
	% din N total	25.0	25.0
peste 15 ani	Medie	2.53	3.07
	N	15	15
	Abatere medie pătratică	1.846	1.981
	% din N total	7.5	7.5
Total	Medie	2.665	3.005
	N	200	200
	Abatere medie pătratică	1.721	1.877
	% din N total	100	100

Aşa cum arată rezultatele testului ANOVA existenţa unui proces continuu pentru evaluarea şi revizuirea planurilor strategice nu este corelată cu domeniul de activitate, dimensiunea sau vechimea firmei, valorile pragului de semnificaţie statistică având valori peste 0.05. Domeniul de activitate şi vechime firmei nu influenţează elaborarea de bugete pentru planurile strategice.

Tabel 7.83 *Corelaţia dintre aprecierile privind procesul de control-evaluare şi caracteristicile firmei*

	Domeniul de activitate			**Dimensiunea firmei**			**Vechimea firmei**		
	gl	F	p	gl	F	p	gl	F	p
Evaluarea şi revizuirea planurilor strategice ale firmei noastre este un proces continuu	2	0.526	0.592	2	1.707	0.564	3	0.580	0.629
Sunt elaborate bugete pentru planurile strategice	2	2.522	0.083	2	6.783	0.001	3	0.808	0.491

O legătură inversă, de intensitate mică, aşa cum indică coeficientul de corelaţie a rangurilor Spearman (Rho= -0.246, p=0.000) există între dimensiunea firmei şi elaborarea de bugete pentru planurile strategice, cu cât creşte dimensiunea firmei cu atât creşte şi frecvenţa elaborării de bugete.

7.2.2. Influenţa planificării strategice asupra performanţei IMM-urilor

Pentru stabilirea legăturii dintre planificarea strategică şi performanţă a fost concepută variabila agregată suplimentară: indicatorul agregat al performanţei. Acesta reprezintă media a patru variabile ordinale, care din punctul nostru de vedere reflectă nivelul performanţei: „dinamica numărului de angajaţi", „dinamica cifrei de afaceri", „măsura în care au fost îndeplinite obiectivele" şi „nivelul performanţei în 2009 faţă de 2008". Variabilele „dinamica de angajaţi" şi „dinamica cifrei de afaceri" sunt variabile concepute suplimentar în vederea determinării unui indicator global al performanţei. Astfel, „dinamica numărului de angajaţi" a fost reprezentată printr-o variabilă ordinală cu valorile: 1 - dacă numărul de angajaţi din 2009 este mai mic decât numărul de angajaţi din 2008, 2 – dacă numărul de angajaţi s-a menţinut în cei doi ani şi 3- dacă numărul de angajaţi a crescut în 2009 faţă de 2008. pe de altă parte, o modificare a cifrei de afaceri de până la un punct procentual am considerat-o suficient de relevantă pentru a o încadra ca o creştere/ scădere. „ Dinamica cifrei de afaceri" este, prin urmare, o variabilă ordinală cu valorile: 1 – dacă cifra de afaceri în 2009 a scăzut cu peste 1% faţă de 2008, 2- dacă modificarea cifrei de afaceri s-a încadrat în intervalul [-1%;+1%] şi 3 – dacă cifra de afaceri a crescut în 2009 faţă de 2008 cu peste 1%.

În vederea analizei detaliate a influenţei planificării strategice asupra performanţei au fost formulate 40 de ipoteze redate în figura de mai jos. Acestea au fost testate cu ajutorul testului χ^2.

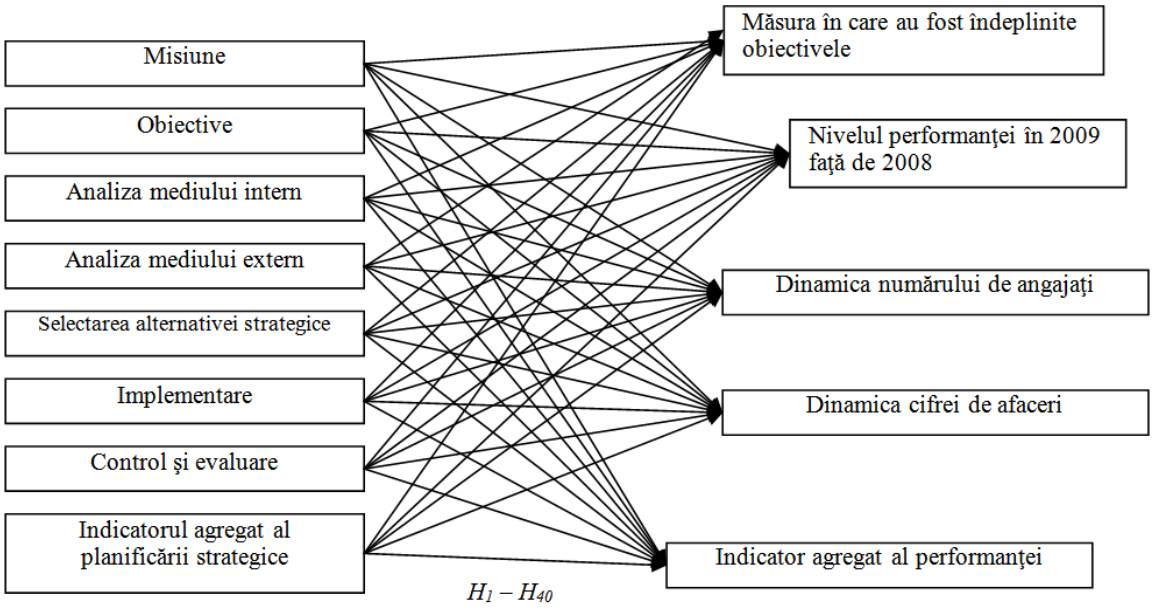


Fig. nr. 7.1 *O reprezentare a ipotezelor privind legătura planificare strategică-performanţă*

Rezultatele indică faptul că, în general, nu există o legătură semnificativă statistic între cele două variabile, nivelul pragului de semnificaţie statistică având o valoare peste 0.05.

Tabel 7.84 *Corelaţia între indicatorul agregat al planificării strategice şi indicatorul agregat al performanţei*

		Indicator agregat al planificării strategice	Indicator agregat al performanţei
Indicator agregat al planificării strategice	***Coeficientul de corelaţie***	1.000	-.125
	p		.077
	N	200.000	200

Întrucât legătura generală între indicatorul agregat al planificării şi indicatorul agregat al performanţei nu s-a confirmat, am căutat influenţe parţiale ale planificării asupra celor patru variabile care în opinia noastră reflectă performanţa. Astfel, rezultatele arată că există o corelaţie pozitivă (cu un nivel de încredere de 99%) între planificarea strategică şi măsura în care sunt îndeplinite obiectivele fixate. De asemenea, o legătură semnificativă statistic (cu un nivel de încredere de 99%), există şi între planificarea strategică şi performanţele firmei în 2009 faţă de 2008.

Tabel 7.85 *Corelaţia între indicatorul agregat al planificării strategice şi componentele indicatorului agregat al performanţei*

		Măsura în care sunt îndeplinite obiectivele fixate	Performanţele firmei în 2009 faţă de 2008	Dinamica numărului de angajaţi	Dinamica cifrei de afaceri
Indicator agregat al planificării strategice	***Coeficientul de corelaţie***	-.185**	-.191**	.029	-.095
	p	.009	.008	.689	.190
	N	200	195	193	192

Conform rezultatelor obţinute, planificarea strategică nu este corelată nici cu dinamica numărului de angajaţi, nici cu dinamica cifrei de afaceri.

De asemenea am căutat să identificăm şi existenţa unei legături parţiale între cele şapte componente ale indicatorului agregat al planificării strategice şi indicatorul agregat al performanţei. Rezultatele prezentate în tabelul de mai jos indică faptul că, exceptând componenta „Implementare", nu există o legături semnificative statistic între indicatorul agregat al performanţei şi fiecare componentă a indicatorului agregat al planificării în parte, nivelul pragului de semnificaţie statistică având o valoare peste 0.05.

Tabel 7.86 *Corelaţia între indicatorul agregat al performanţei şi componentele indicatorului agregat al planificării strategice*

		Misiune	Obiective	Analiza mediului extern	Analiza mediului extern	Selectare alternativă strategică	Implementare	Control şi evaluare
Indicator agregat al performanţei	***Coeficientul de corelaţie***	-0.083	-0.117	-0.042	-0.066	-0.061	**-.146***	-0.058
	p	0.242	0.099	0.554	0.35	0.388	**0.039**	0.416
	N	200	200	200	200	200	**200**	200

O corelaţie pozitivă (cu un nivel de încredere de 95%) există doar între componenta „Implementare" şi indicatorul agregat al performanţei, fapt ce confirmă importanţa implementării planurilor strategice pentru îmbunătăţirea nivelului de performanţă al IMM-urilor.

Am urmărit de asemenea identificarea influenţelor existente între fiecare dintre cele şapte componente ale indicatorului agregat al planificării (misiune, obiective, analiză externă, analiză internă, selecţia alternativei strategice, implementare şi control-evaluare) şi fiecare dintre cele patru variabile componente ale indicatorului agregat al performanţei (dinamica numărului de angajaţi, dinamica cifrei de afaceri, nivelul performanţei anului 2009 relativ la anul 2008, nivelul de atingere a obiectivelor) în parte dat fiind faptul că fiecare componentă a celor doi indicatori agregaţi (planificare şi performanţă) are aceeaşi importanţă în construcţia indicatorului agregat din care face parte.

Tabel 7.87 *Corelaţia între componentele indicatorului agregat al performanţei şi componentele indicatorului agregat al planificării strategice*

		Misiune	Obiective	Analiza mediului extern	Analiza mediului extern	Selectarea alterna-tivei strategice	Imple-mentare	Control şi evaluare
Dinamica numărului de angajaţi	***Coef. de corelaţie***	0.008	-0.027	0.018	0.075	0.039	0.031	0.019
	p	0.91	0.712	0.806	0.301	0.59	0.667	0.795
	N	193	193	193	193	193	193	193
Dinamica cifrei de afaceri	***Coef. de corelaţie***	-0.05	-0.129	-0.002	-0.096	-0.078	-0.116	0.014
	p	0.491	0.074	0.983	0.187	0.285	0.11	0.849
	N	192	192	192	192	192	192	192
Performanţele firmei în 2009 faţă de 2008	***Coef. de corelaţie***	-0.131	**-.177***	-0.092	-0.073	-0.062	**-.156***	**-.148***
	p	0.069	**0.013**	0.199	0.312	0.386	**0.029**	**0.039**
	N	195	**195**	195	195	195	**195**	**195**
Măsura în care sunt îndeplinite obiectivele fixate	***Coef. de corelaţie***	-0.099	-0.058	**-.141***	-0.107	-0.124	**-.220****	-0.113
	p	0.164	0.411	**0.046**	0.131	0.08	**0.002**	0.11
	N	200	200	**200**	200	200	**200**	200

Din cele 28 de ipoteze posibile s-au confirmat doar următoarele:

- nivelul de cunoaştere şi înţelegere a obiectivelor este pozitiv corelat cu un nivel superior al performanţei în anul 2009 raportat la anul 2008 (cu un nivel de încredere de 95%);
- componenta „Implementare" a indicatorului agregat al planificării este pozitiv corelată cu un nivel superior al performanţei în anul 2009 raportat la anul 2008 (cu un nivel de încredere de 95%);
- componenta „Control şi evaluare" a indicatorului agregat al planificării este pozitiv corelată cu un nivel superior al performanţei în anul 2009 raportat la anul 2008 (cu un nivel de încredere de 95%);
- componenta „Analiza mediului extern" a indicatorului agregat al planificării este pozitiv corelată cu un nivel superior al realizării obiectivelor (cu un nivel de încredere de 95%);
- componenta „Implementare" a indicatorului agregat al planificării este pozitiv corelată cu un nivel superior al realizării obiectivelor (cu un nivel de încredere de 99%).

Acestea semnifică faptul că pentru o performanţă superioară sunt foarte importante cunoaşterea şi înţelegerea obiectivelor de către angajaţi, implementarea strategiilor selectate, alocarea resurselor necesare punerii în aplicare a acestor strategii, o bună comunicare internă, construirea unor bugete şi existenţa unor proceduri de evaluare-revizuire a strategiilor. Pentru un grad superior de îndeplinire a obiectivelor, rezultatele subliniază importanţa luării în considerare a implicaţiilor pe termen lung ale oportunităţilor, existenţa unor proceduri pentru evaluarea oportunităţilor, cunoaşterea nevoilor clienţilor, cunoaşterea caracteristicilor şi intenţiilor concurenţilor şi ca şi în cazul unei performanţe superioare este importantă implementarea strategiilor selectate, alocarea resurselor necesare punerii în aplicare a acestor strategii şi o bună comunicare internă.

Concluzii

Chestionate privind ***desfăşurarea unor activităţi de planificare***, 178 de IMM-uri (89%) au răspuns afirmativ, toate firmele mijlocii declarând că desfăşoară activităţi de planificare. Rezultatele testului χ^2 indică existenţa unei legături de intensitate redusă doar între vechimea firmei şi acţiunile de planificare a activităţii, domeniul de activitate şi dimensiunea firmei neinfluenţând implicarea firmelor în activităţi de planificare.

Un procent de 55.5% dintre cele 200 de IMM-uri participante la studiu, au declarat că nu elaborează ***planurile strategice în formă scrisă***. Valorile testului χ^2 arată că dimensiunea firmei şi domeniul de activitate influenţează elaborarea planurilor strategice în formă scrisă, în timp ce experienţa firmei nu constituie un factor general de influenţă.

Peste 60% dintre firmele care elaborează planuri scrise au declarat că le utilizează de mai puţin de 2 ani şi doar 18% dintre IMM-uri au declarat că utilizează planuri scrise de peste 5 ani. Rezultatele testului χ^2 indică existenţa unei legături semnificative statistic între dimensiunea firmei, experienţa firme şi domeniul de activitate pe de o parte şi experienţa IMM-urilor privind utilizarea planurilor scrise, pe de altă parte.

Una dintre caracteristicile planificării strategice se referă la ***orizontul de timp pentru care se eliberează planurile***. Rezultatele indică un orizont mediu de 1.88 ani, peste 57% din IMM – uri declarând că orizontul de timp pentru care se elaborează planuri scrise este de 1 an (mediana=1). Peste 76 % dintre firme elaborează planuri pentru o perioadă de cel mult trei ani. Aceste aspecte ne conduc la concluzia ca firmele sunt mai degrabă preocupate de aspectele operaţionale decât cele strategice, doar şase firme declarând că orizontul de timp al planurilor este de 5 ani şi una că elaborează planuri ce vizează o perioadă de peste 5 ani. Am aplicat testul χ^2 pentru a identifica factorii care influenţează mărimea orizontului de timp pentru care firmele elaborează planuri. Rezultatele arată existenţa unei legături puternice între orizontul de timp şi experienţa companiei. În ceea ce priveşte dimensiunea firmei şi domeniul de activitate testul nu a evidenţiat influenţa acestora asupra orizontului de timp al planurilor.

Doar un procent de 16.5% dintre IMM-uri au declarat că apelează la ***consultanţi externi pentru dezvoltarea planurilor strategice***. Acest fapt se datorează, pe de o parte, resurselor financiare deficitare şi pe de altă parte, reticenţei întreprinzătorilor de a împărtăşi informaţii privind afacerea proprie unor persoane din afara firmei. Rezultatele testului χ^2, evidenţiază faptul că, în general, experienţa şi domeniul de activitate nu influenţează decizia firmei de a apela la consultanţi externi pentru dezvoltarea planurilor strategice, între dimensiunea firmei şi utilizarea consultanţilor externi existând o legătură slabă.

Am căutat să identificăm ***factorii care influenţează planificarea strategică***. Coeficientul lui Pearson arată că nu există legătură între dimensiunea firmei, domeniul de activitate şi experienţa acesteia, pe de o parte, şi indicatorul agregat al planificării strategice. Testul ANOVA, însă, confirmă existenţa unei legături pozitive între indicatorul agregat al planificării strategice şi elaborarea de planuri scrise, firmele care elaborează planuri scrise urmând un proces de planificare strategică mai riguros, mai complet. Acelaşi test infirmă existenţa unei legături între utilizarea consultanţilor şi planificarea strategică.

În ceea ce priveşte ***formularea unei misiuni***, peste 83% dintre IMM-urile chestionate au răspuns afirmativ. Cele mai multe companii care nu au formulată o misiune sunt, în funcţie de dimensiune, firme mici, active în domeniul comerţului şi având până la 10 ani de activitate. Formularea unei misiuni nu este influenţată de nici unul dintre factorii dimensiunea firmei, domeniul de activitate şi experienţa firmei, concluzie sprijinită de rezultatele de testului χ^2.

Rezultatele studiului indică faptul că misiunea firmei (o media 2.24) şi valorile firmei (media 2.415) sunt cunoscute de majoritatea angajaţilor, indiferent de domeniul de activitate. În ceea ce priveşte influenţa valorilor asupra comportamentului angajaţilor, rezultatele indică, în general, un acord parţial (media 2.65). Rezultatele testului ANOVA sugerează că domeniul de activitate, dimensiunea firmei şi experienţa firmei nu influenţează cunoaşterea misiunii şi a valorilor firmei şi nici faptul că valorile influenţează comportamentul angajaţilor.

Corelaţiile identificate cu ajutorul testului ANOVA şi a coeficientului de corelaţie a rangurilor Spearman ne conduc la concluzia că IMM-urile îşi formulează misiunea incluzând valorile firmei, realizând şi o comunicare eficientă a acestora în rândul angajaţilor, ceea ce duce la influenţarea comportamentului angajaţilor în direcţia atingerii ţintelor firmei.

Majoritatea firmelor (aproximativ 70%) au declarat că ***obiectivele fixate*** sunt cunoscute şi înţelese de către angajaţi. Testul ANOVA indică faptul că dimensiunea şi vechimea firmei, alături de buna comunicare internă sunt factori care influenţează cunoaşterea şi înţelegerea obiectivelor de către angajaţi.

În ceea ce priveşte ***direcţia viitoare a afacerii***, nici una dintre IMM-urile investigate nu au declarat că intenţionează să îşi vândă afacerea în următorii 2 ani, 58% dintre companii stabilindu-şi ca obiectiv general extinderea moderată a afacerii, 22.5% intenţionează să-şi menţină afacerea la dimensiunile actuale, în timp ce 19.5% şi-au stabilit ca obiectiv general pentru următorii 2 ani extinderea rapidă a activităţii. Prin aplicarea testului χ^2 am căutat potenţiala influenţă pe care dimensiunea firmei, domeniul de activitate sau vechimea firmei ar putea-o avea asupra obiectivului general pe care compania şi-l stabileşte pentru următorii doi ani. Rezultatele arată că doar experienţa firmei este cea care influenţează stabilirea obiectivului, firmele care nu au ajuns încă la maturitate dorindu-şi extinderea rapidă a activităţii. Referitor la ***domeniile vizate de stabilirea obiectivelor***, rezultatele arată că: 78,5% dintre IMM-uri îşi stabilesc obiective privind volumul vânzărilor, 65% pentru nivelul profitului, 50,5% pentru rata de rentabilitate, 40.5% pentru randamentul investiţiilor, 39% pentru cota de piaţă, 29% pentru creşterea capitalului, 18% pentru extinderea la nivel internaţional. Ponderea companiilor care nu îşi stabilesc obiective este mică, înregistrând o valoare de 4.5%.

Testele aplicate evidenţiază existenţa unei legături slabe între dimensiunea firmei şi stabilirea unor obiective privind nivelul profitului, randamentul investiţiilor, creşterea capitalului, cota de piaţă şi extinderea la nivel internaţional. Domeniul de activitate influenţează stabilirea unor obiective privind volumul vânzărilor şi privind extinderea la nivel internaţional, iar vechimea firmei influenţează doar stabilirea unor obiective privind creşterea capitalului.

Am fost interesaţi să aflăm dacă planurile dezvoltate şi implementate au fost eficace. Rezultatele indică faptul că 59% din IMM şi-***au realizat*** parţial ***obiectivele***, în timp ce doar 31 % dintre acestea şi-au atins obiectivele în ultimii doi ani şi un procent relativ mic de firme (10%) au declarat că şi-au depăşit obiectivele fixate. Rezultatele testului χ^2 au infirmat existenţa unei legături între domeniul de activitate, dimensiunea sau vechimea firmei pe de o parte şi măsura în care IMM-urile şi-au îndeplinit obiectivele fixate.

Rezultatele testului χ^2 indică faptul că există o diferenţă semnificativă între firmele care elaborează planuri strategice în formă scrisă şi cele care nu au planuri scrise în ceea ce priveşte îndeplinirea obiectivelor în ultimii doi ani (65.5 % dintre firmele care şi-au îndeplinit doar parţial obiectivele sunt firme care nu elaborează planuri scrise, iar 59% dintre firmele care şi-au realizat obiectivele integral şi 60% dintre firmele care şi-au depăşit obiectivele sunt firme care au elaborat planuri scrise). Acelaşi test indică faptul că luarea în considerare a implicaţiilor pe termen lung ale oportunităţilor şi ameninţărilor din mediul extern influenţează măsura în care firmele îşi realizează obiectivele (80% dintre firmele care şi-au depăşit obiectivele sunt cele care au declarat că au în vedere aceste implicaţii). Măsura în care obiectivele fixate sunt realizate este influenţată şi de luarea evaluarea impactului pe termen lung al punctelor forte şi al slăbiciunilor, aşa cum arată rezultatele testului χ^2 (85% dintre firmele care au declarat că şi-au depăşit obiectivele iau în considerare acest impact).

Testul χ^2 a confirmat ipoteza conform căreia alocarea resurselor adecvate influenţează măsura în care IMM-urile îşi îndeplinesc obiectivele fixate (75% dintre firmele care îşi depăşesc obiectivele şi peste 52% dintre firmele care îşi îndeplinesc integral obiectivele alocă resurse adecvate pentru îndeplinirea planurilor).

În general, IMM-urile participante la studiu şi-au exprimat acordul parţial (media 2.745) cu ***evaluarea impactului pe termen lung al punctelor forte şi al slăbiciunilor firmei***. Punctele forte şi punctele slabe nu sunt stabilite în totalitate prin raportare la concurenţă aşa cum arată valoarea medie a răspunsurilor (2.79). Am căutat să identificăm o legătură semnificativă statistic între cele două aspecte analizate referitoare la analiza mediului intern, pe de o parte şi domeniul de activitate, dimensiunea şi vechimea firmei pe de cealaltă parte. Întrucât valorile pragului de semnificaţie statistică, pentru testul ANOVA, nu coboară sub 0.05, în cazul nici unei perechi de variabile, nu putem vorbi de corelaţii semnificative statistic.

Am chestionat IMM-urile în privinţa ***influenţelor pe care le iau în considerare în elaborarea planurilor strategice***. Sunt trei influenţe care sunt luate în considerare de peste 50% dintre firme: tendinţele economice naţionale (64%), veniturile populaţiei (58.5%) şi dezvoltările tehnologice (57.5%). Indiferent de criteriul luat în considerare (dimensiunea firmei, domeniul de activitate sau vechimea firmei) factorul cel mai puţin avut în vedere la elaborarea planurilor strategice este relaţia management-sindicate, un fapt previzibil ţinând cont de dimensiunea redusă a firmelor participante la studiu. Rezultatele testului χ^2 arată că domeniul de activitate nu influenţează, în general, factorul luat în vedere la elaborarea planurilor strategice, cu o excepţie, în cazul factorului dezvoltările tehnologice. Dimensiunea firmei influenţează doar luarea în considerare a factorilor din mediul politic internaţional, iar experienţa firmei nu influenţează factorii externi avuţi în vedere la elaborarea planurilor strategice, aşa cum arată rezultatele testului χ^2.

În ceea ce priveşte analiza mediului extern am fost interesaţi să aflăm dacă IMM-urile iau în considerare ***implicaţiile pe termen lung ale oportunităţilor şi ameninţărilor***, răspunsurile indicând în general un acord parţial (media 2.82). Un alt aspect analizat a fost ***existenţa unor proceduri formale pentru evaluarea oportunităţilor şi ameninţărilor din mediul extern***, firmele

exprimând un dezacord parţial în această privinţă (media 3.79). În ceea ce priveşte ***interesul*** manifestat de firme ***faţă de nevoile clienţilor***, media generală este de 1.62, acest scor indicând orientarea IMM-urilor spre nevoile clienţilor. În opinia firmelor chestionate nu toate nevoile clienţilor se schimbă rapid, media având valoarea 3.66. Rezultatele studiului arată că firmele ***cunosc*** doar parţial ***intenţiile strategice ale firmelor concurente*** (media 2.96), ***caracteristicile firmelor concurente*** fiind şi ele cunoscute doar parţial (media 2.615) de către IMM-uri, însă într-o mai mare măsură comparativ cu intenţiile acestora. Firmele participante la studiu au declarat că ***domeniul de activitate*** nu ***se schimbă rapid*** (media 5.005), ceea ce, în opinia noastră, le face vulnerabile în faţa ameninţărilor din mediu pe de o parte, iar pe de altă parte le împiedică să sesizeze şi fructifice oportunităţile ce se ivesc.

Domeniul de activitate nu influenţează nici unul din aspectele privitoare la mediul extern analizate, în schimb a fost identificată o legătură semnificativă statistic între dimensiunea firmei şi existenţa unor proceduri formale pentru evaluarea oportunităţilor şi ameninţărilor din mediul extern. Restul aspectelor analizate în legătură cu analiza mediului extern nu sunt influenţate de dimensiunea firmei. Există o corelaţie şi între vechimea firmei şi dinamica percepută a domeniului de activitate aşa cum arată rezultatele testului ANOVA. Vechimea firmei nu influenţează celelalte aspecte analizate.

Aspectele analizate în legătură cu *procesul de selectare a strategiei* au fost ***existenţa unor proces formal de selectare a strategiilor*** şi preocuparea pentru ***implicaţiile pe termen lung***. Răspunsurile firmelor chestionate indică faptul că nivelul de formalizare al procesului de selectarea a strategiilor este unul redus, media fiind 3.725 (dezacord parţial). În general, implicaţiile pe termen lung sunt luate doar parţial (media 2.545) în considerare atunci când se selectează strategia. Testul ANOVA indică faptul că cele două aspecte analizate nu sunt influenţate de domeniul de activitate, dimensiunea sau vechimea firmei.

Am fost interesaţi să aflăm dacă IMM-urile ***implementează o strategie*** odată selectată. Răspunsurile indică faptul că nu întotdeauna după selectarea unei strategii urmează implementarea ei (media 2.665). Un procent mare (57.5%) dintre firme au declarat că odată ce o strategie a fost selectată este implementată. Nu este de neglijat nici ponderea firmelor care nu implementează strategiile alese (19.5%). Un aspect important pentru reuşita procesului de implementare îl reprezintă ***alocarea resurselor necesare***. IMM-urile chestionate au declarat că nu totdeauna firma alocă resurse adecvate pentru îndeplinirea planurilor strategice (media 3.005), mai puţin de jumătate (43%) dintre firme alocă suficiente resurse, iar numărul (20%) celor care au declarat că resursele alocate nu sunt suficiente nefiind unul deloc de neglijat. ***Buna comunicare*** este esenţială pentru succesul procesului de planificare strategică . Firmele chestionate apreciază în general că există o bună comunicare în cadrul firmei (media 1.86), majoritatea firmelor (77%) declarând că există o bună comunicare în cadrul firmelor lor în timp ce doar 5.5% consideră că în firmele lor nu există o bună comunicare internă. Rezultatele testului ANOVA, indică faptul că nici domeniul de activitate, nici dimensiunea sau vechimea firmei nu influenţează semnificativ existenţa unei etape de implementare a strategiilor selectate, alocarea resurselor adecvate în vederea implementării strategiei sau existenţa unei bune comunicări în cadrul firmei, pragul de semnificaţie statistică neînregistrând, pentru nici o pereche de variabile, o valoare sub 0.05.

Planificarea strategică este un proces continuu acest lucru făcând necesară ***revizuirea şi adaptarea*** lor. Întrucât mediul economic actual este foarte dinamic, în continuă schimbare, planurile trebuie să fie actualizate pe măsură ce se obţin noi informaţii sau se impun anumite schimbări. Chestionate privind frecvenţa de revizuire a planurilor, cele mai multe firme participante la studiu au declarat că îşi revizuiesc planurile trimestrial (31%) şi lunar (27%). Testele aplicate

arată că, in general, frecvenţa de revizuire a planurilor strategice nu depinde nici de dimensiunea firmei, nici de domeniul de activitate şi nici de experienţa firmei.

În general firmele au declarat că doar uneori sunt ***elaborate bugete*** pentru planurile strategice (media 3.005). Jumătate din firmele participante la studiu au declarat că se elaborează bugete pentru planurile strategice, însă numărul firmelor care nu realizează aceste bugete este, de asemenea, unul semnificativ (30%). IMM-urile chestionate susţin că realizează evaluarea şi revizuirea planurilor strategice însă acest proces nu este unul continuu ci are o anumită frecvenţă (media 2.655), procentul firmelor care realizează continuu evaluarea şi revizuirea planurilor fiind 55%.

Aşa cum arată rezultatele testului ANOVA existenţa unui proces continuu pentru evaluarea şi revizuirea planurilor strategice nu este corelată cu domeniul de activitate, dimensiunea sau vechimea firmei. Domeniul de activitate şi vechime firmei nu influenţează elaborarea de bugete pentru planurile strategice, iar între dimensiunea firmei şi elaborarea de bugete pentru planurile strategice există o legătură, frecvenţa elaborării de bugete crescând odată cu dimensiunea firmei.

Studiul nostru arată că ***instrumentele*** cel mai frecvent utilizate de către IMM-uri sunt analiza SWOT (49.5%) şi scenariile pentru situaţii pesimiste şi optimiste (43.5%). La polul opus, cel mai puţin utilizate sunt matricele General Electric şi Boston Consulting Group (2%). Un procent de 15.5% (31 de firme) dintre firmele chestionate au declarat că nu utilizează nici unul dintre următoarele instrumente strategice: analiza SWOT, matricea BCG, matricea GE, analiza PEST, scenarii pentru cazuri pesimiste şi optimiste, Balanced Scorecard. Rezultatele testului χ^2 arată că a fost identificată o legătură semnificativă statistic doar între utilizarea BSC şi dimensiunea firmei, procentul firmelor care utilizează acest instrument crescând o data cu creşterea dimensiunii firmei. În general nu a putut fi identificată o legătură semnificativă statistic între domeniul de activitate şi experienţa firmei, pe de o parte, şi instrumentele utilizate, pe de altă parte.

În ceea ce priveşte **legătura dintre planificarea strategică şi performanţă,** am calculat coeficientul de corelaţie a lui Pearson. Rezultatele indică faptul că, în general, nu există o legătură semnificativă statistic între cele două variabile, nivelul pragului de semnificaţie statistică având o valoare peste 0.05. Întrucât legătura generală între indicatorul agregat al planificării şi indicatorul agregat al performanţei nu s-a confirmat, am căutat influenţe parţiale ale planificării asupra celor patru variabile care în opinia noastră reflectă performanţa. Astfel, rezultatele arată că există o corelaţie pozitivă (cu un nivel de încredere de 99%) între planificarea strategică şi măsura în care sunt îndeplinite obiectivele fixate. De asemenea, o legătură semnificativă statistic (cu un nivel de încredere de 99%), există şi între planificarea strategică şi performanţele firmei în 2009 faţă de 2008. Conform rezultatelor obţinute, planificarea strategică nu este corelată nici cu dinamica numărului de angajaţi, nici cu dinamica cifrei de afaceri.

CONCLUZII GENERALE

Lumea în care trăim se schimbă rapid. Este, de asemenea, un loc din ce în ce mai nesigur. Factori precum globalizarea intensă, schimbările tehnologice rapide, importanţa crescândă a cunoştinţelor, schimbări demografice şi politice, şi schimbarea comportamentului consumatorilor au implicaţii atât pentru noi ca indivizi cât şi pentru companiile noastre. Viitorul nu este previzibil (chiar nici prezentul, nu este de uşor de prevăzut!). Cu toate acestea, este important să ne pregătim pentru el, dacă putem. Strategiile noastre sunt foarte importante în acest context întrucât acestea reprezintă legătura noastră cu viitorul - ele definesc speranţele şi aspiraţiile noastre, direcţiile noastre, priorităţile noastre pentru viitor, şi informează acţiunile noastre. De asemenea, este foarte important că suntem capabili să ne evaluăm progresul în raport cu obiectivele strategice. Strategiile trebuie să fie din ce în ce organice ca natură să fie într-o continuă evoluţie, adaptare şi schimbare (Whyte, 1997).

Organizaţiile sunt nevoite într-o măsură din ce în ce mai mare să-şi ajusteze dinamic caracteristicile la cerinţele mediului, prin schimbarea în mod constant a strategiilor şi capabilităţilor strategice. Acest lucru impune ca formularea şi implementare strategiei să nu mai fie separate din cauza vitezei necesare pentru a exploata oportunităţile în mediul concurenţial. În mediile dinamice, complexitatea tot mai mare a problemelor de afaceri necesită o cooperare strânsă între oamenii din diferite domenii şi funcţii în cadrul organizaţiei, cu scopul de a optimiza utilizarea bazei de cunoştinţe care este disponibilă pentru abordarea problemelor şi pentru sporirea nivelului de creativitate în dezvoltarea de soluţii (Feurer, Chaharbaghi, 1995). Mediul în continuă schimbare îi determină pe manageri să iniţieze noi acţiuni strategice sau să dezvolte noi abordări ale afacerilor, fapt ce ne permite să concluzionăm că strategia este un proiect în curs de desfăşurare (Thompson, Gamble şi Strickland, 2004).

În vremuri de incertitudine, managerii au nevoie de o modalitate - un mecanism, o procedură, o metodologie - pentru monitorizarea mediului şi pentru a reacţiona. Planificarea strategică este această metodologie. Este esenţial să ne reamintim că planificarea strategică este un proces, nu un produs. Are un caracter permanent, fiind tot timpul în curs de desfăşurare. Un plan strategic nu ar trebui să fie un document bine realizat care, odată publicat, stă pe un raft (Carter, 1999).

Curentul de gândire actual sugerează că procesul de planificare necesită o puternică componentă de jos în sus, pentru a se asigura că atât opiniile importante ale celor de la nivelele inferioare ale organizaţiei sunt auzite, cât şi pentru a se asigura că aceste persoane importante sunt parte a procesului şi a planului. Aportul mai multor persoane asigură o mai mare creativitate - în special pentru că cei de la nivelurile inferioare ale organizaţiei nu cunosc „motivele evidente" pentru care anumite lucruri ce nu pot sau nu ar trebui să fie făcute: ei abordează problemele mai curat şi mai deschis. Acest lucru poate constitui un factor de risc - dar în mediile dinamice, riscul este inevitabil (Carter, 1999).

Indiferent dacă aceste modificări ale strategiei unei companii au loc treptat sau rapid, important este faptul că întotdeauna are un caracter temporar şi se află în probă, în aşteptarea unor noi idei de îmbunătăţire din partea echipei manageriale, a apariţiei de noi pieţe şi condiţii competitive, precum şi a oricăror altor modificări în situaţia companiei care, în opinia managerilor impun modificări ale strategiei (Thompson, Gamble şi Strickland, 2004).

Întrucât nici piaţa concurenţială şi nici situaţia companiei nu rămâne neschimbată pentru mult timp, managerii companiei sunt obligaţi să-şi reevalueze continuu strategia, recreionând-o de

câte ori şi cât de considerabil simt nevoia pentru a ţine pasul cu schimbările. Circumstanţele schimbătoare dictează necesitatea schimbării strategiei unei companii precum evoluţia acesteia în timp - o condiţie care face ca dezvoltarea strategiei să fie un proces continuu, nu un eveniment singular, unic (Thompson, Gamble şi Strickland, 2004).

Întreprinderile mici şi mijlocii joacă un rol important în dezvoltarea unei ţări. Ele reprezintă cel mai comun tip de firmă, în lume existând milioane de IMM-uri, acestea reprezentând cele mai importante surse ale dezvoltării economiilor. IMM-urile contribuie la dezvoltarea economică în diverse moduri: prin crearea de locuri de muncă atât în mediul rural cât şi cel urban, prin faptul că asigură dezvoltarea durabilă a economiei reprezentând totodată principala sursă de inovare. În plus, un număr mare de oameni se bazează pe întreprinderile mici şi mijlocii în mod direct sau indirect. IMM-urile au un efect semnificativ asupra distribuţiei veniturilor sociale, veniturilor fiscale, şi ocupării forţei de muncă, utilizării eficiente a resurselor şi asupra stabilităţii veniturilor familiale (Fida, 2008). Existenţa firmelor mici este puternic influenţată de personalitatea proprietarului-manager şi caracteristicile sale comportamentale. Cultura afacerilor mici este marcată de contactul strâns şi familiar între proprietari şi angajaţi, afacerea în ansamblul său fiind apropiată de lumea exterioară, clienţi, vecini sau furnizori. Acest tip de firme se caracterizează îndeosebi printr-o dimensiune redusă, care conduce la specializare firmelor, la concentrarea pe o singură piaţă sau un număr redus de pieţe, având o cotă redusă şi deci practic fiind incapabile să influenţeze nivelul preţurilor. Resursele limitate de care dispun şi lipsa posibilităţii de dispersare a riscului determină o problemă majoră pentru firmele mici şi mijlocii şi anume dificultăţile pe care le întâmpină în atragerea de finanţare. Nivelul de incertitudine a mediului este mult mai mare pentru aceste firme, atât intrarea cât şi ieşirea de pe piaţă aducându-le o serie de obstacole.

Firmele mici şi mijlocii se bucură de o serie de ***atuuri***: sunt flexibile, adaptabile la schimbare, dimensiunea redusă favorizează rapiditatea luării deciziilor şi a implementării acestora, mediul de lucru în cadrul IMM-urilor este unul mai bun cu relaţii mai apropiate atât între angajaţi cât şi între angajaţi şi managerii-proprietari. Este cunoscut faptul că sectorul IMM-urilor este unul extrem de dinamic, caracterizat prin rate mari de iniţiere dar şi de faliment. Între factorii care determină cel mai frecvent ***eşecul*** firmelor mici şi mijlocii se numără: caracteristicile întreprinzătorului, lipsa acestor abilităţilor manageriale ale acestuia, mediul exterior, resursele întreprinderii, lipsa strategiei şi obiectivele neclare, conceptul defectuos de serviciu sau de produs; studierea insuficientă a consumatorilor.

Studiile efectuate arată că în rândul firmelor mici şi mijlocii se manifestă o respingere şi o indiferenţă în utilizarea managementului strategic care se datorează în principal lipsei de cunoştinţe în acest domeniu atât a managerilor cât şi a angajaţilor. Un prim argument al proprietarilor-manageri este că nu au nevoie de planificare strategică, aceasta fiind specifică firmelor mari sau, având o activitate orientată pe termen scurt nu au nevoie de planificare, sau planificarea formalizată limitează, constrânge şi reduce flexibilitatea firmei.

Printre argumentele majore pentru utilizarea managementului strategic la nivelul organizaţiilor, indiferent de mărimea acestora, se numără faptul că acesta permite adaptarea organizaţiei la modificări rapide ale mediului, anticiparea acestora sau chiar generarea lor, conferă avantaje în competiţie într-un mediu cu un grad înalt de risc, generează o direcţionare pe termen lung a activităţii organizaţiei, permite o corelare consistentă şi coerentă a tuturor activităţilor organizaţiei pentru realizarea unui ţel fixat, permite obţinerea de către organizaţie a unei identităţi proprii şi a unei eficienţe ridicate.

Astfel, propunem întreprinderilor mici şi mijlocii un proces de management strategic dinamic, centrat pe crearea de valoare atât pentru clienţi, proprietarul-manager cât şi ceilalţi stakeholderi. Procesul constă în patru etape:

1. *analiza strategică* – presupune analiza mediului intern în vederea identificării surselor potenţiale ale avantajelor competitive dar şi punctelor vulnerabile ale firmei, analiza mediului extern în vederea identificării oportunităţilor şi mai ales ameninţărilor (dat fiind vulnerabilitate acestui tip de firme în faţa schimbărilor nefavorabile) dar şi o analiză a industriei şi a concurenţilor în vederea evaluării poziţiei pe care o ocupă firma în cadrul industriei în care activează.
2. ***formularea*** strategiei – pregătirea de strategii potrivite în concordanţă cu contextul în care firma îşi desfăşoară activitatea, cu obiectivele strategice şi cu resursele de care dispune;
3. ***implementarea*** strategiei – realizarea strategiei determinate necesită construirea unei organizaţii capabile să execute cu succes strategia, modelarea culturii organizaţionale pentru a se potrivi cu strategia aleasă;
4. *controlul şi evaluarea* strategiei presupune revizuire şi învăţare pentru dezvoltarea viitoare.

În cuprinsul lucrării a fost alocat câte un capitol fiecărei etape a procesului de management strategic urmărind clarificarea conceptelor, noţiunilor precum şi prezentarea instrumentelor şi metodologiilor creându-se astfel premisele aplicării în practică a acestora de către întreprinzătorii/managerii firmelor mici şi mijlocii, cu şanse mari de succes.

Prezenta teză de doctorat a avut ca scop, pe lângă promovarea managementului strategic (planificării strategice) ca bună practică în rândul întreprinderilor mici şi mijlocii şi un studiu privind activităţile de planificare strategică realizate de întreprinderile mici şi mijlocii din regiunea Nord-Vest şi examinarea existenţei, naturii şi intensităţii legăturilor directe şi indirecte, generale şi parţiale, dintre planificarea strategică, în general, şi componentele acestui proces, în particular, pe de o parte, şi performanţa reflectată prin indicatori referitori la dinamica cifrei de afaceri, a numărului de angajaţi, îndeplinirea obiectivelor, pe de altă parte. Astfel de studii, care investighează planificarea strategică şi influenţa acesteia asupra performanţei firmei, îndeosebi a întreprinderilor mici şi mijlocii, în ţări în curs de dezvoltare sunt foarte puţine. De aceea considerăm că cercetarea noastră contribuie la umplerea vidului existent în acest sens prin faptul că oferă o imagine asupra practicilor în aria planificării strategice într-o ţară în curs de dezvoltare.

Concluziile principale în urma studiului sunt:

- 89% dintre firmele participante la studiu au declarat că desfăşoară activităţi de planificare, 55.5% dintre acestea declarând ca planurile sunt formulate în formă scrisă;
- peste 76 % dintre firme elaborează planuri pentru o perioadă de cel mult trei ani, acest aspect ne conduce la concluzia ca firmele sunt mai degrabă preocupate de aspectele operaţionale decât cele strategice;
- dimensiunea firmei, domeniul de activitate şi experienţa acesteia nu influenţează planificarea strategică; s-a confirmat doar existenţa unei legături pozitive între indicatorul agregat al planificării strategice şi elaborarea de planuri scrise, firmele care elaborează planuri scrise urmând un proces de planificare strategică mai riguros, mai complet;
- există o diferenţă semnificativă între firmele care elaborează planuri strategice în formă scrisă şi cele care nu au planuri scrise în ceea ce priveşte îndeplinirea obiectivelor în

ultimii doi ani (65.5 % dintre firmele care şi-au îndeplinit doar parţial obiectivele sunt firme care nu elaborează planuri scrise, iar 59% dintre firmele care şi-au realizat obiectivele integral şi 60% dintre firmele care şi-au depăşit obiectivele sunt firme care au elaborat planuri scrise);

- măsura în care obiectivele fixate sunt realizate este influenţată şi de evaluarea impactului pe termen lung al punctelor forte şi al slăbiciunilor (85% dintre firmele care au declarat că şi-au depăşit obiectivele iau în considerare acest impact);
- alocarea resurselor adecvate influenţează măsura în care IMM-urile îşi îndeplinesc obiectivele fixate (75% dintre firmele care îşi depăşesc obiectivele şi peste 52% dintre firmele care îşi îndeplinesc integral obiectivele alocă resurse adecvate pentru îndeplinirea planurilor);
- nivelul de formalizare al procesului de selectarea a strategiilor este unul redus, media fiind 3.725 (dezacord parţial);
- nu întotdeauna după selectarea unei strategii urmează implementarea ei (media 2.665);
- cele mai multe firme participante la studiu au declarat că îşi revizuiesc planurile trimestrial (31%) şi lunar (27%);
- instrumentele cel mai frecvent utilizate de către IMM-uri sunt analiza SWOT (49.5%) şi scenariile pentru situaţii pesimiste şi optimiste (43.5%);
- nu există o legătură semnificativă statistic între planificarea strategică şi performanţă însă există o corelaţie pozitivă (cu un nivel de încredere de 99%) între planificarea strategică şi măsura în care sunt îndeplinite obiectivele fixate.

Studiul nostru a evidenţiat atât aspecte pozitive privind planificarea strategică cât şi practicile care trebuie corectate în vederea sporirii şanselor de succes a întreprinderilor mici şi mijlocii. Aspectele pozitive privind activităţile de planificare strategică care au rezultat în urma studiului sunt: gradul relativ mare de formalizare al planurilor, intervalul de revizuire al planurilor, utilizarea analizei SWOT şi a scenariilor pentru situaţii pesimiste şi optimiste (ceea ce indică că există un efort de gândire strategică în rândul firmelor respective), formularea unei misiuni şi comunicarea acesteia către angajaţi şi buna comunicare din cadrul firmei, interesul manifestat faţă de nevoile clienţilor.

Aspectele care însă pot fi îmbunătăţite în contextul unei planificări strategice eficiente sunt: evaluarea pe termen lung a impactului punctelor forte şi a punctelor slabe, luarea în considerare a implicaţiilor pe termen lung ale oportunităţilor şi ameninţărilor, preocuparea pentru implicaţiile pe termen lung ale strategiei selectate, existenţa unor proceduri formale pentru evaluarea oportunităţilor şi ameninţărilor, necunoaştere intenţiilor strategice ale concurenţilor, alocarea resurselor adecvate implementării strategiilor şi însăşi existenţa etapei de implementare a strategiei selectate.

În sprijinul propunerii noastre adresată IMM-urilor de a adopta modelul de management strategic vin rezultatele conform cărora elaborarea de planuri scrise şi planificarea strategică, în general, influenţează atingerea obiectivelor stabilite. În cadrul procesului de planificare strategică luarea în considerare a implicaţiilor oportunităţilor şi ameninţărilor dar şi evaluarea impactului pe termen lung al punctelor forte şi slabe au un rol important în îndeplinirea obiectivelor fixate.

Limite şi direcţii viitoare ale cercetării

Studiul a fost realizat doar în rândurile IMM-urilor care desfăşoară activităţi internaţionale. Din acest motiv considerăm oportună extinderea cercetării şi în rândul firmelor din această categorie care nu au un contact direct cu mediul internaţional. De asemenea, extinderea studiului, într-o primă etapă, la nivelul întreprinderilor mici şi mijlocii din regiunea Vest şi Centru şi ulterior la nivelul României, ar contribui la creşterea relevanţei studiului nostru.

O altă limită a studiului o constituie faptul că nu am studiat caracteristicile celor responsabili cu activităţile de planificare strategică. Aceste caracteristici (vârsta, experienţa, nivelul şi natura studiilor) ar putea influenţa planificarea strategică şi performanţa firmei.

Considerăm că numărul de variabile ce reflectă performanţa firmei poate fi extins cu indicatori financiari şi non-financiari stabiliţi în urma unui studiu aprofundat al literaturii de specialitate şi a consultării unui panel de firme mici şi mijlocii în privinţa indicatorilor pe care îi consideră relevanţi pentru performanţa firmei.

Reluarea studiului pentru a investiga dacă există modificări în ceea ce priveşte activităţile de planificare strategică realizate de IMM-uri constituie o direcţie de cercetare viitoare.

Literatura de specialitate susţine ideea că important pentru succesul firmei nu este atât respectarea unor paşi în procesul de planificare strategică, ci mai ales conţinutul planurilor strategice. De aici o potenţială direcţie viitoare de cercetare: conţinutul planurilor strategice ale IMM-urilor prin intermediul unor studii de caz în rândul IMM-urilor din panelul mai sus menţionat, care să ne permită formularea unor direcţii de îmbunătăţire a practicilor de management strategic.

Utilizarea chestionarului ca instrument de culegerea a datelor poate ridica suspiciuni în privinţa sincerităţii răspunsurilor oferite de firme, pe de o parte şi a sincerităţii operatorilor de interviu, pe de altă parte.

Bibliografie

Cărţi:

1. **Abrudan, I., Lobonţiu, G., Lobonţiu, M.,** (2003), *IMM-urile si managementul lor specific,* Editura Dacia, Cluj-Napoca

2. Alkhafaji,A., (2003), Strategic Management Formulation, Implementation ,and Control in a Dynamic Environment, The Haworth Press, Inc.

3. **Analoui, F., Karami,A.,** (2003), *Strategic Management in Small and Medium Enterprises,* Thompson, London

4. Anghel, L-D., (2005), *Marketingul întreprinderilor mici şi mijlocii*, Editura ASE, Bucureşti, pp. 6-11

5. Ansoff,H.,I., Declerk, R.,P., Hayes, R., L., (1976), *From Strategic Planning to Strategic Management,* Wiley, London,

6. Băcanu,B., (1999), *Management strategic*, Editura Teora

7. Băcanu,B., (2006), *Practici de management strategic*, Polirom

8. Bărbulescu, C., (1999), *Sistemele strategice ale întreprinderii*, Editura Economică, Bucureşti

9. Borza, A., (2002), *Managementul întreprinderilor mici şi mijlocii: concepte şi studii de caz,* Ed. Presa Universitară Clujeană, Cluj- Napoca

10. Borza, A., (2003), *Management strategic şi competitivitate în afaceri*, Editura Dacia, Cluj-Napoca

11. Borza, A., Ilies, L., Lazăr, I., Mortan, M., Popa, M., Lungescu, D., Sonea, E., Vereş, V., (2005), *Management,* Editura Risoprint, Cluj- Napoca

12. Borza, A., Bordean, O., Mitra, C., Dobocan, C., (2008), *Management strategic: Concepte şi studii de caz,* Editura Risoprint, Cluj- Napoca

13. Borza, A., Mitra, C., Bordean, O., Mureşan, A., Supuran, R., (2009), *Antreprenoriat. Managementul firmelor mici şi mijlocii,* Editura Risoprint, Cluj- Napoca

14. Brătianu., C., Lefter, V., (2001), *Management Strategic Universitar,* Editura Rao, Bucureşti

15. Burns, P., (2001), *Entrepreneurship and Small Business*, PALGRAVE

16. Butler, D., (2001), *Business development: a Guide to Small Business Strategy*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford

17. Butler, D., (2006), *Enterprise Planning and Development: Small Business Start-up, Survival and Development*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford

18. Cătoiu, I. (coord.), *(2002), Cercetări de marketing,* Editura Uranus, Bucureşti

19. Cummings, S., (1993), *The Firsts Strategists*, Long Rage Planning

20. Darnay, A. J., Magee, M. D., Ed, (2007), Encyclopedia of Small Business, 3 rd Edition, Thomson Gale, Farmington Hills

21. Dess, G. **G., Lumpkin, G.T., Taylor, M.L.,** (2004), *Strategic Management: Text and Cases,* McGraw-Irwing

22. Dinu, E., (2000), *Strategia firmei,* Editura Economică, Bucureşti

23. Drucker, P., (1995), *The Practice of Management*, Oxford: Butterworth Heinemann

24. Drucker, P., (1997), *Management: Tasks, Responsabilities,Practisies*, Harper&Row, New York

25. Drucker, P., (2001), *Managementul strategic,* Editura Teora, Bucureşti

***26.* Foss, N.,J.,** (1997) *Resources, Firms And Strategies,* Oxford University Press, New York

***27.* Gavrila, M., Abrudan, I., s.a**., (2004), *Management. Dezvoltarea aptitudinilor*, Editura Astra, Dej

28. Grant, R., M., (1995) *Contemporary Strategy Analysis,* Blackwell, London

29. Hannagan, **T.**, (2002), *Mastering Strategic Management,* Palgrave, Basinstoke,

30. Harris, N., (1997), *Change and the Modern Business,* Macmillan Press, London

31. Harrison, M., (1993), *Operations Management Strategy,* Pitman Publishing, London,

32. Ilieş. L., (2001), *Managementul firmei,* Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2001

33. Ireland,R.D., Hoskisson, R.E., Hitt,M.A., (2006), *Understanding Concepts of Business Strategy*, Thompson South-Western

34. Itami H., Rohel D., (1987), *Mobilizing invisible assets*, Harvard University Press, Cambridge

35. Johnson, G., Scholes, K., (2002), *Exploring Corporate Strategy: text and cases*, Financial Times Prentice Hall, Harlow

36. Kaplan și Norton, D.,*P.*, (1996), *Translating Strategy into Action- The Balanced Scorecard,* Harvard Business School Press, Boston

37. Kaplan și Norton, D.,*P.*, (1996), *The Strategy Focused Organization- How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment,* Harvard Business School Press, Boston, 1996

38. Kay, J., (1993), *The Foundations of Corporate Success,* Oxford University Press,

39. Koch, R., (2000) *The Financial Times Guide to Strategy: how to create and deliver a useful strategy,* Financial Times Prentice Hall, London

40. Kroon, J., (2004), *General Management,* Ed. Pretoria

41. Lynch,R., (2002) *Strategia corporativă*, Editura Arc, Bucureşti

42. Lynch,R., (2006) *Corporate Strategy 4thEd,* Prentice Hall

43. Macmillan, H. , Tampoe, M., (2000), *Strategic Management*, Oxford Univerity Press, New York

44. Mark, D, (2004), *STRATEGY-A step-by-step approach to the development and presentation of world class business strategy*, Palgrave-MacMillan

45. Mintzberg, H., Quinn, J., B., (1991), *The Strategy Process: concepts, contexts, cases,* Prentice Hall Intrenational Inc

46. Naghi, M., Stegerean, R., (2001), *Managementul unităţilor din comerţ şi turism,* Editura Ecoexpert, Cluj-Napoca

47. Nicolescu, O., *Strategii manageriale de firmă,* (1996), Editura Economică, Bucureşti,

48. Nicolescu, O., Verboncu, I., (2001) *Fundamentele managementului organizaţiei*, Editura Tribuna Economică, Bucureşti

49. Nicolescu, O., (2001), *Managementul întreprinderilor mici şi mijlocii: concepte, metode, aplicaţii, studii de caz,* Ed. Economică, Bucureşti

50. Nicolescu, O. (coord), (2000) *Sisteme, metode şi tehnici manageriale ale organizaţiei,* Editura Economică, Bucureşti,

51. Ohmae, K., (1998), *Inteligenţa strategului,* Editura Teora, Bucureşti

52. Olteanu, V. (coord.), (2000), *Cercetări de marketing,* Editura Fundaţiei „România de mâine", Bucureşti

53. Pearce, J.A., Jr., R. B Robinson, (2007) *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*, New York: McGraw-Hill/Irwin

54. Pop, M. D., (*2004), Cercetări de marketing,* Editura Alma Mater

55. Popa, M., (2002), *Strategii de dezvoltare,* Editura Carminis Educational, Piteşti

56. Porter, M., E., (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York,

57. Prahalad, C.,K., Hamel, G., (1996), *Competing for the Future,* HBS Press, Boston,

58. Rumelt, R., (1984), *Towards a strategic theory of the firm*, In Lamb, R. (ed), Competitive Strategic Management, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

59. Rumelt, R., (1980), *The Evaluation of Business Strategy*, in W. F. Glueck, Business Policy and Strategic Management, Third Edition, McGraw- Hill Book Company, New York

60. Russu, C ., (1991), *Management strategic*, Editura All Beck, Bucureşti

61. Sandu, P., (1997), *Management pentru întreprinzători,* Ed. Economică, Bucureşti

62. ***Singly, F. de, Blanchet, A., Gotman, A., Kaufmann, J.-C.,*** (1998), *Ancheta si metodele ei. Interviul, interviul comprehensiv, chestionarul*, Editura Polirom, Bucureşti,

63. Smit, E., Morgan, N.I., (1996), *Contemporary Issues in Strategic Management,* Johannesburg, Kagiso Tertiary

64. Smit, P.J., Cronje, G.T., (2002), *Management Principles: A Contemporary Edition for Africa,* 3rd Edition, Ed. Cape Town, Juta

65. Thompson, A.,A., Strickland, A., J., (1993), *Strategic Management,*Irwin, Burr Ridge

66. , **Thompson, A.,A., Gamble., J., Strickland, A., J**., (2004), *Strategy : core concepts, analitycal tools, readings* ,McGraw-Hill/Irwin

67. **Thomas. H., Whittington, R.,** (2002), *Handbook of Strategy And Management*, Sage, London

68. **Tuclea, C.E.,** (2004)**,** *Managementul întreprinderilor mici şi mijlocii din turism şi servicii,* Ed. ASE, Bucureşti, http://www.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=386&idb=7

69. **Ulrich, D., Lake, D.,** (1990),*Organizational Capability: Competing from the Inside Out,* Wiley, New York

70. **Zorlenţan, T. ,Burduş, E. , Căprărescu**, **G.,** (1998), *Managementul organizaţiei*, Editura Economică, Bucureşti

71. **Wilson, I.,** (2003), *The Subtle Art of Strategy: Organizational Planning in Uncertain Times,* Greenwood Press

72. **Williams, K.,** (2009), *Strategic Management*, DK Publishing

73. **Wittman, R. G., Reuter, M. P.,** (2008), *Strategic planning*, Kogan Page London

Articole:

1. **Abel, D.,** (1980), *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice Hall, Engelwood Cliffs, New Jersey

2. **Amit R., Schoemaker P.,** (1993), *Strategic assets and organizational rent*, Strategic Management Journal, No. 14

3. **Antocic, B., Hisrich R. D.,** (2004), *Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation*, Journal of Management Development, 23(6), pg. 518-550

4. **Atherton, M.,D.,** (1993), *Strategy Implementation: closing the management gap* Industrial Management, Sep/Oct, Vol. 35 Issue 5

5. **Bart, C.K., N., Bontis, S. Taggar,** (2001), *A model of the impact of mission statements on firm performance*, Management Decision, Vol. 39 (1), pp. 19-35

6. **Boomer, L. G**., (2004), *Balanced Scorecard eases compensation debate,* Accounting Today, September, Vol. 18 Issue 17

7. **Bonn**,**I.,** (2000), *Staying on top: characteristics of long-term survival, Journal of Organizational Change Management,* Vol. 13 No. 1, pp. 32-48.

8. **Borza, A., Gică, O. A., (2003),** *Viziunea bazata pe resurse a strategiei firmei*, Simpozionul "Specializare, dezvoltare, integrare", Facultatea de Ştiinţe Economice şi Gestiunea Afacerilor, Cluj-Napoca, Ed. Sincron, pp. 128-133

9. **Borza, A., Gică, O. A., (2003),** *Analiza strategiei şi contextului de acţiune a firmelor noi*, Simpozionul "Specializare, dezvoltare, integrare", Facultatea de Ştiinţe Economice şi Gestiunea Afacerilor, Cluj-Napoca, Ed. Sincron, pp. 134-139

10. **Collis, D., J., Montgomery, C., A., (**1999) *Competing on Resources: Strategy in the 1990's***,** Harvard Business Review on Corporate Strategy, HBS School, Boston

11. **Conner K.R., Prahalad C.K**., (1996), *A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism*, Organization Science, No.7

12. **O'Connor, T.,** (2005), *Influences on strategic planning processes among Irish SMEs***,** Journal of Small Business Management

13. **Delmar, F., S. Shane,** (2003), *Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures?*, Strategic Management Journal, Vol. 24, pp. 1165–1185.

14. **Dierickx P.J., Cool K**., (1989), *Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage*, Management Science, No. 35

15. **Eisenhardt, K., M., Sull, D., N.,** (2002), *Strategy as Simple Rules*, Harvard Business Review on Advances in Strategy, HBS School, Boston

16. **Falshaw J. R.,Glaister, K. W., Tatoglu, E**., (2006), *Evidence on formal strategic planning and company performance*, Management Decision,44 (1),pp. 9-30, Emerald Group Publishing Limited

17. **Fida, B. A.,** (2008), *The Importance of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Economic Development*, Banking, finance and accounting community. Dec 29th.

18. **Freedman, M.** (2003), *The Genius is in the Implementation*, Journal of Business ***Strategy***, Mar/Apr, Vol. 24 Issue 2

19. **French, S. J., S. J. Kelly, J.L. Harrison,** (2004), *The role of strategic planning in the performance of small, professional service firms*, Journal of Management Development, Vol. 23 (8), pp. 765-776.

20. **Al Ghamdi, S. M,** (2005), *The Use of Strategic Planning Tools and Techniques in Saudi Arabia: an Empirical Study*, International Journal of Management, Vol. 22 (3), pp. 376-395

21. **Gică, O. A., I. Pop, M. Bota,** (2009), *Elements of Strategic Palnning Practices in Transylvanian SMEs*, Studia Negotia, Vol. LIV (4), pp. 139-148.

22. **Gică, O. A.,** (2005), *Balanced Scorecard - Strategic Management System*, Studia Oeconomica, Vol. L (1), pp.193 – 198

23. **Gică, O. A., Moisescu O.I., (**2007), *Performance Measurement- The Balanced Scorecard Perspective*, Revista Tinerilor Economisti, Vol V (8), pp..48 – 54

24. **Gică, O. A., Moisescu O.I., (**2007)**,** *How to Build a Successful Balanced Scorecard*, Management & Marketing (Craiova), Vol.5 (1), pp. 140 – 146

25. **Gică, O. A.,** (2009), *Strategic Planning in Small and Medium Sized Enterprises - Case of Cluj County*, Studia Negotia, Vol. LIV (3), pp.79 – 86

26. **Gică, O. A.,** (2004)**,** *Noi abordări în strategia afacerilor*, International Conference New Business Opportunities in the Context of EU Enlargement, Ed. Risoprint, pp. 374-379

27. **Gică, O. A., Negruşa, A. L., (**2008), *The Impact of Corporate Organisational Culture on Organisational Performance*, International Conference Leadership and Organizational Culture, Ed. Risoprint, pp. 66-70

28. Gică, O. A., Naghi, M., (2008), *Strategy and Corporate Culture*, International Conference Leadership and Organizational Culture, Ed. Risoprint, pp. 117-121

29. Graetz, F., (2002), *Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities*, Management Decisions, 45(5), pg.456-462

30. Grattan, R. F., (2004), *The Cuban missiles: strategy formulation in action*, Management Decision, 42(1), pg.55-68

31. Hambrick, D., C.; Cannella,Jr., Albert A.., (1989), *Strategy Implementation as Substance and Selling,* Academy of Management Executive, Nov, Vol. 3 Issue 4

32. Hendricks, K., Menor, L., Wiedman, C. (2004), *The Balanced Scorecard: To adopt or not to adopt*, Ivey Business Journal, Nov/Dec, Vol. 69 Issue 2

33. Istocescu, A., (2007), *Analiza comparativă: întreprinderile mici sau mijlocii versus organizaţiile mari din România în condiţiile societăţii bazate pe cunoaştere (partea I),* Economia Seria Management, X (2), pg. 47-56

34. James, P., (2004), *Strategic Management Meets Knowledge Management: a literature review and theoretical framework*, actKM Research Forum

35. Kaplan și Norton, D.,*P.*, (1996), *Linking the balanced scorecard to strategy,*. California Management Review, September, Vol. 39 Issue 1

36. Kaplan și Norton, D.,*P.*, (1996), *Using the Balanced Scorecarrd as a Strategic Management System,* Harvard Business Review, Jan/Feb, Vol.74 Issue 1

37. Kargar, J., Parnell, J. A., (1996), *Strategic Planning Emphasis and Planning Satisfaction in Small Firms: an Empirical Investigation, Journal of Business Strategies*,13, (1), pg. 42-64, **http://chinese-school.netfirms.com/business-article-strategic-planning.html**

38. Kogut B., Zander U., (1996) *What firms do? Coordination, identify, and learning*, Organization Science, No. 7

39. Kohtamäki,M., Kraus, S., Kautonen, T., Varamäki, E., (2008), *Strategy in small growth-oriented firms in Finland: a discourse analysis approach,* Entrepreneurship and Innovation, 9 (3), pg 1–10

40. Kraus, S., R., Harms, E. J. Schwarz, (2006), *Strategic planning in smaller enterprises – new empirical findings*, Management Research News, Vol. 29 (6), pp. 334-344

41. Kraus, S., Kauranen, I., (2009), *Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes?,* Int. Journal of Business Science and Applied Management, Volume 4, Issue 1, , pp37-50

42. Lyles, M.A., I.S. Baird, J.B. Orris, D.F. Kuratko, (1995), *Formalized Planning in Small Business: Increasing Strategic Choices*, Journal of Small Business Management, Vol. 31 (2), pp. 38-50.

43. Mahoney,R., J., McCue, J.,A., (1999), *Insights from Business Strategy and Management: „Big Ideas" of the Past Three Decades: Are They Fads or Enablers,* CEO Series, No. 29, St. Louis

44. **Mahoney J.T., Pandian J.R.,** *The resource-based view within the conversation of strategic management*, Strategic Management Journal, No. 13, 1992

45. **Maijoor S., Van Witteloostuijn A.,** (1996) *An empirical test of the resource-based theory: strategic regulation in the Dutch audit industry*, Strategic Management Journal, No. 17

46. **Moss, D., Warnaby,G.** (1998), *Communications strategy? Strategy communication? Integrating different perspectives,*Journal Of Marketing Communications, 4, pg. 131–140

47. **Naghi, M., A.L, Negruşa, O.A. Gică**, (2009), *An analysis of Transylvanian SMEs strategic action*, 2nd International Management Conference "*Managerial Challenges of the Contemporary Society",* Faculty of Economics and Business Administration, Cluj-Napoca

48. **Naghi, M., Gică, O. A., (**2006), *Managing Strategic Change*, Management &Marketing Section - Supliment Revista Studia Oeconomica, pp.382 – 386

49. **Naghi, M., Gică, O. A., (2005),** *Strategy Formulation and the Resource Based Theory*, „The Impact of European Integration on the National Economy", Rispoprint, pp. 137-141

50. **Negruşa, A. L., Gică, O. A., Cosma, S. A., (2009),** *The Romanian SME's behaviour toward internationalization strategy*, International Conference AUMEC 2009, Ankara University, Editor: Akin Kocak, Temi Abimbola, Alper Ozer, Lorraine Watkins-Mathys, pp.575-585

51. **Noble**, **C.,** (1999), *Building the Strategy Implementation Network*, Business Horizons, Noivember- December

52. **Osborne, R.L,** (1995), *The Essence of Entrepreneurial Success, IManagement* Decision, 33(7), pp. 4-9

53. **Parnell, J.A.,(**2005), *Strategic philosophy and management level*, Management Decision, 43(2), pg.157-170

54. **Peteraf, M.A.,** (1999), *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*, Strategic Management Journal, No.14

55. **Ragone, A.,** (1999), *A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small –Medium Sized Enterprises,* Small Business Economics, Vol. 12, pp. 233-248

56. **Raps, A.,** (2004), *Implementing strategy*, Strategic Finance, June, Vol. 85 Issue 12

57. **Raşcă, L., Deaconu A., (2007),** *Romanian Small and Medium Sized Enterprises – Challenges Upon Accession Into European Union,* The Journal of the Faculty of Economics – Economic Science Series, **Volume:** I, **pg** 584-587

58. **O'Regan, N., M. A. Sims,** (2008), *Leaders, loungers, laggards-The strategic-planning-environment performance relationship re-visited in manufacturing SMEs,* Journal of Manufacturing Technology Management, Vol.19(1), pp. 6-21.

59. **Reginald M. Beat**, (2000), *Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms*, Journal of Small Business Management, pg27-47

60. **Robinson, R. B., Pearce , J. A, Gallear, D.,** (1984), *Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning*, Academy of Management Review, 9 (I), pg. 128-137

61. Al-Shammari, H. A., R.T. Hussein (2007) "Strategic planning-firm performance linkage: empirical investigation from an emergent market perspective", *Advances in Competitiveness Research*, Vol. 14 (2), pp. 67-90

62. Shane, S., Delmar, F.., (2004), *Planning for the market: business planning before marketing and the continuation of organizing efforts,* Journal of Business Venturing 19, pg. 767–785

63. Schraeder M., (2002), *A simplified approach to strategic planning – Practical considerations and an illustrated example*, Business Process Management Journal, Vol. 8, No. 1, pp. 8-18

64. Schwenk, C. R., C. B. Shrader, (1993), *Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms: A Meta-Analysis,* Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 17 (3), pp. 53-64.

65. Skrt, B., Antocic, B. (2004), *Strategic planning and small firm growth. An empirical examination*, Managing Global Transitions, 2(2), pg. 107-122

66. Slevin, D.P, Covin, J.G., (1997), Strategy formation patterns, performance, and the significance of context, *Journal of Management,* 23 (2), pg. 189-209

67. Stalk, G., Evans, P., Shulman, L.,E., (1999) *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy,* Harvard Business Review on Corporate Strategy, HBS School, Boston

68. Stonehouse, G., Pemberton, J., (2002), *Strategic planning in SME's – some empirical findings,* Management Decision,40(9), pg. 853-861

69. Taiwo, A. S., Idunnu, F. O., (2007), *Impact of Strategic Planning on Organizational Performance and Survival,* Research Journal of Business Management, 1(1), pg. 62-71

70. Thurston, P.H., (1983), *Should Small Companies make formal plans?,* Harvard Business Review, Vol.9, pp.162-188.

71. Yamada, J., (2004), *A multi-dimensional view of entrepreneurship towards a research agenda on organisatonal emergency*, Journal of Management Development, 23(4), pg. 289-320

72. Welsh, D.H.B., Dragusin, M. ,(2009), *Sustainable strategic management in an emerging market economy: the case of Romanian women entrepreneurs*, Int. J. Sustainable Strategic Management, Vol. 1, No. 4, pp.344–359.

73. Wernefelt, B., (1984), *A resource-based view of the firm*, Strategic Management Journal, No.5.

Alte resurse:

********Strategia guvernamentale pentru dezvoltarea sectorului IMM, în perioada 2009 – 2013,* Ministerul Economiei, Comerţului şi Mediului de afaceri, www.minind.ro/imm/StrIMM_Doc_23022011.pdf

ANEXE

Anexa 1. Chestionar privind stadiul activităţilor de planificare strategică în rândul IMM-urilor

I. DATE DE IDENTIFICARE

1. Anul de înfiinţare/începere a activităţii firmei dvs.:_____
2. Care este forma juridică de organizare a firmei:

S.R.L ☐ SCN ☐ SCA ☐

S.A ☐ SCS ☐

3. Domeniul principal de activitate a societăţii:

Producţie ☐ Comerţ ☐

Prestări servicii ☐ Autoritate administrativă ☐

Altele: _____ ☐

4. Numărul mediu de angajaţi:

2006	2007	2008	2009

5. Cifra medie de afaceri anuală:

2006	2007	2008	2009

6. Date de contact:

- persoană de contact:_____
- vechime în firmă:_____
- email:_____
- adresă pagină web:_____

II. ACŢIUNILE STRATEGICE

1. Firma dvs. desfăşoară activităţi de planificare a activităţii?

Da ☐ Nu ☐

2. Firma dvs. elaborează într-o formă scrisă planurile strategice?

Da ☐ Nu ☐

a) dacă da, care este orizontul de timp pentru care elaboraţi aceste planuri:

1 an	
2 ani	
3 ani	
4 ani	
5 ani	
Peste 5 ani	

b) de cât timp utilizaţi planuri strategice în formă scrisă?

Mai puţin de un an	
1-2 ani	
3-4 ani	
5-6 ani	
Peste 7 ani	

3. Firma dvs. apelează la consultanţi externi pentru dezvoltarea planurilor strategice?

Da ☐ Nu ☐

4. Firma dvs. are stabilită o misiune:

Da ☐ Nu ☐

5. La elaborarea planurilor sunt luate în considerare următoarele influenţe :

Tendinţele demografice	
Evoluţiile din mediul politic naţional	
Evoluţiile din mediul politic internaţional	
Veniturile populaţiei	
Tendinţele sociale/culturale	
Dezvoltările tehnologice	
Relaţiile management-sindicate	
Tendinţele din mediul economic naţional	
Tendinţele din mediul economic internaţional	
Altele:_____	

6. Ce obiectiv general şi-a fixat firma dvs. pentru următorii doi ani?

- extinderea rapidă a activităţii ☐
- extinderea moderată a activităţii ☐
- menţinerea afacerii la dimensiunile actuale ☐
- închiderea afacerii ☐
- vânzarea afacerii ☐

7. Firma dvs. stabileşte obiective privind:

Volumul vânzărilor	
Nivelul profitului	
Randamentul investiţiilor	
Creşterea capitalului	
Cota de piaţă	
Rata de rentabilitate (profitului)	
Extinderea la nivel internaţional	
Nu se fixează obiective	

8. În firma dvs. planurile stabilite sunt revizuite:

Săptămânal	
Lunar	
Trimestrial	
Semestrial	
Anual	
Niciodată	

9. Instrumentele utilizate în activităţile strategice ale firmei dvs. sunt:

- Analiza SWOT ☐
- Matricea BCG ☐
- Matricea GE ☐
- Analiza PEST ☐
- Scenarii pentru cazuri pesimiste şi optimiste ☐
- Balanced Scorecard ☐

10. Precizaţi în ce măsură sunteţi de acord sau nu cu următoarele afirmaţii (1-acord total; 6-dezacord total):

1	Implicaţiile pe termen lung ale oportunităţilor şi ameninţărilor mediului extern (politic, social, economic etc.) sunt luate în considerare	
2	Firma noastră are stabilite proceduri formale pentru evaluarea oportunităţilor şi ameninţărilor din mediul extern	
3	Firma noastră urmează un proces formal de selectare a strategiei/lor	
4	Sunt elaborate bugete pentru planurile strategice	
5	Odată ce o strategie a fost selectată este implementată	
6	Atunci când se selectează o strategie, firma noastră este preocupată de implicaţiile pe termen lung	
7	Firma noastră evaluează impactul pe termen lung al punctelor forte şi al slăbiciunilor organizaţionale	
8	Evaluarea şi revizuirea planurilor strategice ale firmei noastre este un proces continuu	
9	Firma noastră alocă resurse adecvate pentru îndeplinirea planurilor strategice	
10	Misiunea firmei este cunoscută de angajaţi	
11	Obiectivele stabilite sunt cunoscute şi înţelese de către angajaţi	
12	Punctele forte şi punctele slabe ale firmei sunt stabilite prin raportare la concurenţă	
13	Firma noastră este interesată de nevoile clienţilor	
14	Firma noastră cunoaşte intenţiile strategice ale concurenţilor	
15	Firma noastră cunoaşte caracteristicile firmelor concurente	
16	Domeniul dvs. de activitate se schimbă rapid	
17	Nevoile clienţilor dvs. se schimbă rapid	
18	Angajaţii cunosc valorile firmei	
19	Valorile firmei influenţează comportamentul angajaţilor	
20	Există o bună comunicare în cadrul firmei	

11. În ce măsură au fost îndeplinite obiectivele stabilite în ultimii doi ani:

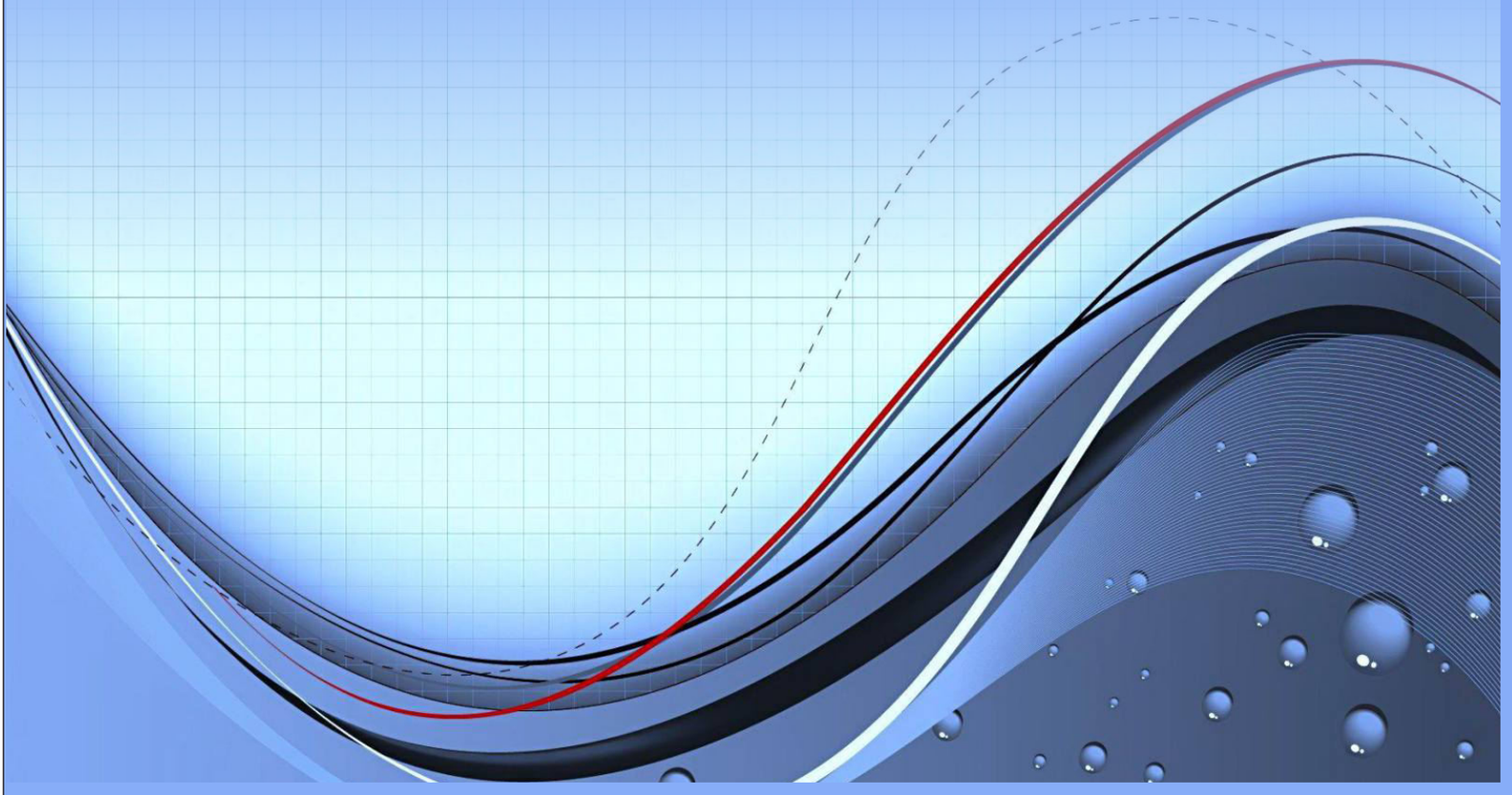
Parţial □ Integral □ Depăşite □

12. Care sunt priorităţile strategice ale firmei dvs. pentru viitorii doi ani:

Înlocuirea utilajelor	
Construcţii de clădiri	
Achiziţia de tehnică nouă	
Diversificarea producţiei	
Amplificarea activităţii de marketing	
Restructurări şi modernizări manageriale	
Introducerea de sisteme moderne de gestiune a calităţii	
Informatizarea activităţilor	
Perfecţionarea forţei de muncă	
Combaterea/limitarea poluării	

13. Cum apreciaţi performanţele realizate de firma dvs. :

	2009 faţă de 2008
Inferioare	
Identice	
Superioare	



UNIVERSITAS • NAPOCENSIS
PRESA UNIVERSITARĂ
ROMANIA